



Eija Kristeri

Esimiehen ikäjohtamiskäytännöt suun terveydenhuollon ikääntyvän työntekijän työssä jaksamisen tukemisessa

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Suuhygienisti (AMK)
Suun terveydenhuolto
Opinnäytetyö
23.4.2012

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Eija Kristeri Esimiehen ikäjohtamiskäytännöt suun terveydenhuollon ikääntyvän työntekijän jaksamisen tukemisessa 61 sivua + 6 liitettä 23.4.2012
Tutkinto	Suuhygienisti
Koulutusohjelma	Suun terveydenhuolto
Ohjaaja(t)	THM Helena Stedt TtT Hannu Lampi
<p>Tässä opinnäytetyössä kuvattiin Helsingin kaupungin terveystieteiden suun terveydenhuollon esimiesten ikäjohtamiskäytäntöjä, joilla esimies tukee ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamista. Tavoitteeksi asetettiin, että löydetään ne olennaiset ikäjohtamisen tekijät, joilla suun terveydenhuollon esimiestyötä voidaan kehittää ikääntyvien työntekijöiden jaksamisen tukemisessa.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui ikäjohtamisesta, ikääntyvästä työntekijästä ja ikääntyvän työntekijän jaksamisen tukemisesta. Teoriatietoa hankittiin pääasiassa tieteellisistä artikkeleista ja väitöskirjoista.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja siihen osallistui 23 suun terveydenhuollon hoitohenkilökunnan ja hammaslääkäreiden esimiestä. Aineisto, jota tutkimuksessa käytettiin, on kerätty puolistrukturoidulla kyselylomakkeella Poweria ikäjohtamiseen -kyselyn yhteydessä vuonna 2009. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysimenetelmällä. Lisäksi kvantifioitiin ala- ja yläluokissa olevat esimiesten ilmaukset. Analyysiprosessin tuloksena syntyi suun terveydenhuollon esimiestyötä kuvaavat teema-alueet, joilla esimies tukee ikääntyvää työntekijää.</p> <p>Keskeisten tutkimustulosten mukaan esimiesten tuki kohdistuu pääsääntöisesti ikääntyvien työntekijöiden työjärjestelyihin sekä terveyden ja työkyvyn tukemiseen. Työjärjestelyihin liittyvä tukeminen kuvataan työajan ja työnkuvan muutoksilla. Ikääntyvien terveyttä ja työkykyä tuetaan erilaisilla kuntoremonteilla ja vähentämällä fyysistä ja henkistä työkuormitusta. Työympäristön muutoksia kuvaavat ilmaukset, kuten kiire ja informaatiotulva, kertovat ikääntyvien jaksamista vähentävistä tekijöistä. Työhyvinvoinnin haasteiksi nähdään työyhteisöjen vuorovaikutustaitoihin liittyvät ongelmat sekä työyhteisöissä koettu ikärasismi, mikä näkyy työyhteisön ulkopuolelle jäämisinä. Lisäksi sähköisten tietojärjestelmien käytön lisääntyminen suun terveydenhuollon hoitotyössä nähdään ikääntyvien voimavaroja vähentävänä tekijänä.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimustulokset osoittavat, että esimiestyön kehittämistarpeet ikäjohtamisessa kohdistuvat ammatillisen osaamisen sekä työyhteisön yhteistyötaitojen kehittämisen tukemiseen. Työympäristössä olevat ikääntyvän työntekijän voimavaroja vähentävät tekijät tulee myös ottaa esimiestyön kehittämisen kohteeksi.</p>	
Avainsanat	suun terveydenhuolto, ikäjohtaminen, ikääntyvä, tukeminen

Author(s) Title Number of Pages Date	Eija Kristeri Ageing Management as an Instrument for Supporting the Ageing workers' in the Dental Health Care 61 pages + 6 appendices 23 April 2012
Degree	Bachelor of Health Care
Degree Programme	Oral Hygiene
Instructor(s)	MHS Helena Stedt PhD Hannu Lampi
<p>The purpose of this final project was to describe the dental health care managers' age management in the Helsinki council health center. The aim was to find those practices that enable the development of health care managers on ageing management.</p> <p>Theoretical frame of reference included ageing management, aged workers and the support that aged people get at work. The theory was collected mostly from scientific articles and dissertations.</p> <p>This final project was implemented as a qualitative study. 23 dental health care medical staff members and dentist managers participated in this study. The material that was used was collected with semi-structured questionnaire in 2009. The material was analyzed with material based content analysis method and it was quantified. The process of analysis produced theme areas that describe the health care management's modes in age management.</p> <p>Key research results showed that the managers' support to the aged workers focuses mostly on arranging their work schedules, their health issues and their ability to work.</p> <p>The results demonstrated that the health care managers development needs are professional knowledge and work place communication skills support. Aged people's resources at work place should be taken into consideration.</p>	
Keywords	Dental health care, ageing management, ageing, supporting

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat	2
2.1	Teoreettisen viitekehyksen muodostuminen	2
2.2	Ikäjohtaminen ikääntyvän työntekijän jaksamisen tukemisessa	5
2.2.1	Ikäjohtaminen esimiestyössä	6
2.2.2	Työelämän ikääntyvä työntekijä	9
2.2.3	Ikääntyvän työntekijän työkykyyn vaikuttavat tekijät	11
2.3	Yhteenveto aikaisemmista tutkimuksista	15
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	16
4	Opinnäytetyön empiirinen toteutus	16
4.1	Opinnäytetyön metodologiset lähtökohdat	16
4.2	Toimintaympäristö ja sen kuvaus	17
4.3	Aineiston keruu	20
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta ja aineiston analyysi	21
5	Tutkimustulokset	26
5.1	Työjärjestelyihin ja työympäristöön liittyvät tuet	28
5.2	Työyhteisön arvoihin ja asenteisiin liittyvät tuet	33
5.3	Ammatillisen osaamisen tuki	36
5.4	Terveysteen ja työkykyyn liittyvät tuet	37
5.5	Yhteenveto keskeisistä tuloksista	41
6	Pohdinta	45
6.1	Opinnäytetyön tulosten tarkastelu	45
6.2	Eettisyys	48
6.3	Luotettavuus	51
6.4	Tulosten hyödyntäminen	55
6.5	Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimushaasteet	55
6.6	Oma oppimisprosessi	57
	Lähteet	59

Liitteet

Liite 1. Viitekehyksen tiedonkantahaku 2006—2011

Liite 2. Aikaisemmat tutkimukset 2006 (4)—2011

Liite 3. Kyselylomake

Liite 4. Kvantifointimatriisi esimiesten ilmauksista ala- ja yläluokissa

Liite 5. Pöytäkirjaote tutkimuslupahakemuksesta

Liite 6. Pöytäkirjaote tutkimusluvasta

1 Johdanto

Seuraavan kahdenkymmenen vuoden aikana ikääntyminen on Suomessa nopeampaa kuin muissa Euroopan unionin maissa. Suomessa sosiaali- ja terveysalan koulutetuista työntekijöistä valtaosa on ikääntyvää. Hallituspolitiikan yksi keskeisin tavoite on työurien pidentäminen, mikä on välttämätöntä hyvinvointiyhteiskunnan rahoituksen turvaamiseksi. (Aina on oikea ikä 2011; Pentikäinen – Tuomaala 2009: 17; Kokko 2010: 73.)

Ikääntyviä työntekijöitä ajaa eläkkeelle tyytymättömyys, jonka taustalta löytyvät mm. työn kuormittavuus, työn arvostuksen puute ja organisaatioiden tulostavoitteellinen arvomaailma. Ikääntyvien työntekijöiden kohdalla eläkeiän nostaminen edellyttää erityisesti työolojen parantamista ja niiden mukauttamista työntekijöiden tarpeisiin ja työkykyyn. On tärkeätä, että työterveydessä painopiste siirtyy ongelmien hoidosta ennaltaehkäisevään toimintaan, jolloin työntekijöiden jokapäiväinen elämänlaatu paranee. (Aina on oikea ikä 2011.) Esimiehiltä tämä vaatii työntekijöiden yksilöllistä johtamista.

Suomea voidaan pitää edelläkävijänä ikäjohtamisen tutkimustyössä. Kohteena ovat olleet ikääntyneet työntekijät, työorganisaatiot, työelämästä syrjäytyminen ja eläkkeelle siirtyminen. Tutkimustoiminta on ollut vankinta ikääntyneiden työkyvyn ja kuntoutuksen alueella. (Kokko 2010: 73.) Tämä työ on saanut kansainvälistäkin tunnustusta ja arvostusta. Esimerkiksi vuonna 2006 Suomelle myönnettiin saksalaisen Bertelsmann -säätiön tunnustuspalkinto pitkäjänteisestä työstä ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamisen, työolojen ja työllistymisedellytysten parantamisessa. Palkinto myönnettiin Kansalliselle ikäohjelmalle (1998–2002) sekä sen työtä jatkaneille VETO-, TYKES- ja NOSTE -ohjelmille. (Carl Bertelsmann -palkinto Suomelle.)

Tämän opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, koska Helsingin kaupungin strategiaan tavoitteisiin kuuluu, että siitä tulee vuoden 2012 ikäjohtamisen mallikaupunki. Ikäjohtamisella tarkoitetaan Helsingin kaupungilla eri-ikäisten johtamista niin, että eri elämäntilanteissa olevien ihmisten tarpeet ja tavoitteet otetaan huomioon työn suunnittelussa, organisoinnissa, palkitsemisessa ja muussa johtamisessa. (Helsingin

kaupunki. Henkilöstöraportti 2010: 39.) Tämä strateginen tavoite tarkoittaa sitä, että myös terveyskeskuksen suun terveydenhuollon organisaatio sitoutuu tavoitteisiin.

Helsingin kaupungin terveyskeskuksen suun terveydenhuollon työntekijöiden keski-ikä on ollut jo usean vuoden ajan yli 45 vuotta. Toimintasuunnitelmaan on kirjattu tavoitteeksi, että ikääntyviä työntekijöitä kannustetaan jaksamaan perustehtävässään eläkeikään saakka hyvinvoivina ja työkykyisinä. Tätä varten on perustettu Vierivä kivi (VIKI) -työryhmä, jonka jäsenenä toimin. Työryhmän tehtävänä on kehittää esimiesten ikäjohtamiskäytäntöjä. Suun terveydenhuolto on myös mukana kaupunkitasoisessa ikäaktiivivapaapilotissa yhdessä Kustaankartanon vanhustenkeskuksen kanssa. Olen ollut kehittämässä myös tätä hanketta ja toimin siinä seurantaryhmän jäsenenä. (Ikäaktiivivapaapilotti Helsingin kaupungilla vuosina 2011–2013.)

Tämän laadullisen opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Helsingin kaupungin suun terveydenhuollon esimiesten ikäjohtamiskäytäntöjä. Tavoitteena on löytää tutkimuskysymysten kannalta olennaiset ikäjohtamisen käytännöt, joilla suun terveydenhuollon esimiestyötä voidaan kehittää ikääntyvien työntekijöiden jaksamisen tukemisessa. Ikääntyvä työntekijä määritellään tässä opinnäytetyössä yli 45-vuotiaaksi. Suun terveydenhuollon esimiesten ikäjohtamiskäytäntöjä ei ole aikaisemmin tutkittu, joten tämä tutkimus tuo uutta tietoa suun terveydenhuollon johtamisesta. Opinnäytetyön tutkimustuloksia tullaan myös hyödyntämään ikäaktiivivapaapilotissa ja organisaatiomme ikäjohtamiskäytäntöjen kehittämisessä.

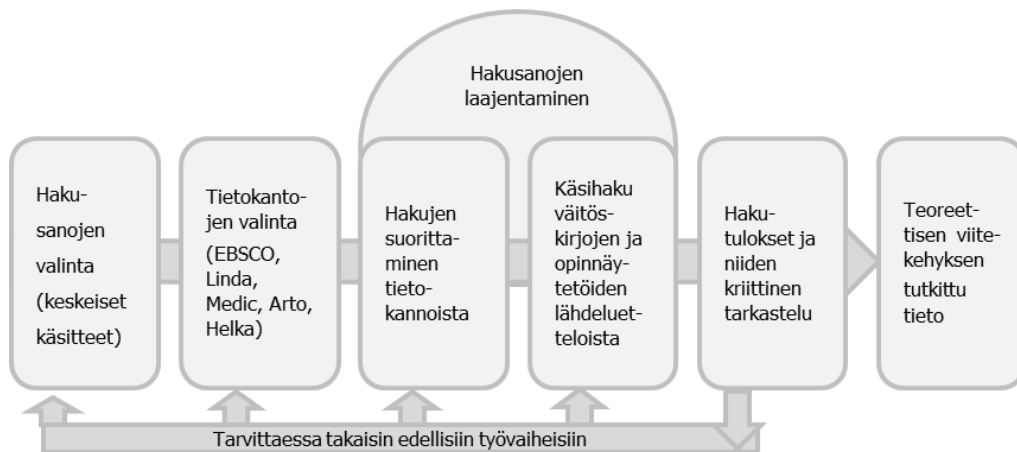
2 Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat

2.1 Teoreettisen viitekehyksen muodostuminen

Tämän opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimustehtävät ohjasivat keskeisten käsitteiden määrittelyä. Lisäksi käytin apuna käsitekarttaa, jonka avulla keskeisiksi käsitteiksi muodostuivat ikäjohtaminen, ikääntyvä työntekijä ja työkyky. Näiden käsitteiden avulla aloitin alkuperäistutkimusten haun noudattaen kirjallisuuskatsausmenetelmää.

Kääriäinen ja Lahtinen (2006: 37) toteavat, että kirjallisuuskatsauksen on osoitettu olevan luotettavimpia tapoja yhdistellä aikaisempaa tietoa. Katsauksen laadinnassa olen pyrkinyt kriittisyyteen olemassa olevaa tietoa kohtaan. Menetelmän avulla olen kerännyt jo olemassa olevaa tutkittua tietoa, arvioinut tiedon laatua sekä pyrkinyt syntetisoimaan tuloksia tutkittavasta aiheesta mahdollisimman kattavasti. (Kankkunen — Vehviläinen 2009: 71; Kääriäinen — Lahtinen 2006: 37.)

Tekemäni kirjallisuuskatsaus eteni prosessimaisesti (ks. kuvio 1) ja siinä on systemaattisia, toistettavissa olevia työvaiheita ja se rakentui kumulatiivisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen vaihe rakentui järjestelmällisesti edeltävään vaiheeseen. (Kääriäinen — Lahtinen 2006: 37.)



Kuvio 1. Kirjallisuuskatsauksen tiedonhakuprosessin vaiheet.

Alkuperäistutkimusten haun kohdistin niihin tietolähteisiin, joista oletin saavani tutkimuskysymysten kannalta oleellista tietoa. Aloitin tiedonhaun sähköisesti tekemällä tiedonhakuja seuraavista tietokannoista: EBSCO, Linda, Medic, Arto ja Helka. Tein hakuja sanoilla ikäjohtaminen, ikääntyvä ja työkyky ja ne kohdennettiin vuosien 2006–2011 suomenkielisiin tietokantoihin. Näillä hakukriteereillä löysin artikkeleita yhteensä 446 kappaletta. Tämän jälkeen kartoitin lisää hakusanoja ja -termejä ja tein hakuja mm. seuraavilla sanayhdistelmillä ja sanalyhenteillä sekä laajensin haut myös englanninkielisiin artikkeleihin: "ikäjohtaminen and työkyky", "ikäjohtaminen and esimiestyö", "ikäjoht?", "ikäjoht* and työky*", "työkyky and ikääntyvä", "esimiestyö and työhyvinvointi", "työhyvinvointi and eri-ikäi?" ja "eri-ikäisyys and esimiest*", "age

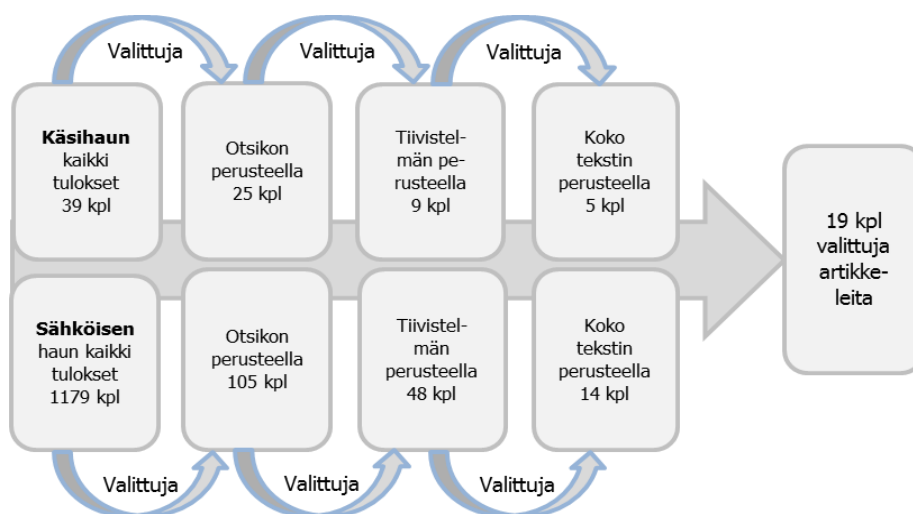
management”, “work ability” and “management”, “ageing” and “work” ja “management nurse ageing”. Tämän lisäksi tein vielä käsihakuja väitöskirjojen ja opinnäytetöiden lähdeluetteloista. Lopuksi laajensin haun vuosille 2004–2011, koska tieteellisiä julkaisuja oli huonosti saatavilla. Tämä työvaihe on dokumentoitu liitteessä 1.

Kirjallisuuskatsaus eteni niin, että saadusta aineistosta valitsin aluksi tutkimuksia ja artikkeleita pelkän otsikon perusteella. Tämän jälkeen luin kaikkien valittujen aineistojen tiivistelmät ja lopuksi valitsin ne, jotka täyttivät seuraavat kriteerit:

1. tutkimuksessa tarkastellaan ikäjohtamista, ikääntymistä, työkykyä ja työhyvinvointia
2. tutkimuksessa tarkastellaan johtamista eri-ikäisyyden näkökulmasta
3. tutkimuksessa tarkastellaan työntekijän työkykyyn vaikuttavia tekijöitä
4. tutkimus on mahdollisimman tieteellinen ja uusi
5. tutkimus antaa vastauksen tutkimuskysymyksiin.

(Johansson 2007: 8.)

Valintakriteerit täyttäviä tutkimuksia ja artikkeleita löytyi yhteensä 19 (liite 2), joista opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten tietoperusta muodostui. Tätä prosessia kuvaan kuviossa 2 (ks. kuvio 2).



Kuvio 2. Lähdeaineiston muodostuminen teoreettiseen viitekehykseen.

Tutkimukset, jotka valitsin mukaan, ovat pääasiassa suomalaisia tutkimuksia ja tieteellisiä artikkeleita. Niissä kaikissa käsitellään ikäjohtamista ja ikääntyvän työntekijän jaksamisen tukemista. Päädyin tähän siksi, että ulkomaalaisia tutkimuksia tästä näkökulmasta löytyi niukasti. Ulkomaalaiset tutkimukset ovat keskittyneet pääasiassa ikääntymisen yhteiskunnallisiin vaikutuksiin, jolloin kiinnostuksen pääasiallisena kohteena on väestön ikääntymisen hallinta. (Aaltio – Halme 2011: 223.)

Valintaprosessin jälkeen taulukoin tutkimusten keskeiset tulokset. Tämän jälkeen aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Kyngäs ja Vanhanen (1999: 3) toteavat sisällönanalyysin olevan menettelytapa, jolla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti ja siinä pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa.

Aineiston analyysiprosessi eteni keskeisten tutkimustulosten pelkistämisenä, ryhmittelynä ja abstrahointina. Pelkistysvaiheessa merkitsin aineistosta ne ajatuskokonaisuudet (analyysiyksikkö), jotka liittyivät tutkimuskysymyksiin. (Kyngäs — Vanhanen 1999: 5.) Tässä vaiheessa huomasin, että aineistosta nousee esille myös ikäjohtamisen ja ikääntyvän työntekijän käsitteeseen liittyviä ilmauksia. Nämä ilmaukset eivät vastanneet suoraan tutkimuskysymyksiini. Päätin kuitenkin säilyttää kyseiset tutkimukset teoreettisen viitekehyksen osana, koska opinnäytetyöni tarkoituksena on kuvata esimiesten ikäjohtamiskäytäntöjä, joilla esimies tukee ikääntyvien työntekijöiden jaksamista. Mielestäni tästä näkökulmasta on perusteltua tarkastella teoriaosuudessa ikäjohtamista sekä ikääntyvää työntekijää yleisesti.

Analyysiprosessi eteni seuraavaksi tutkimustulosten ryhmittelyvaiheeseen, jossa yhdistin pelkistetyistä ilmauksista ne asiat, jotka näyttivät kuuluvan yhteen. Tämän jälkeen seurasi aineiston abstrahointi, jossa erottelin tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon ja muodostin yleiskäsitteiden avulla kuvaksen teoreettisesta viitekehyksestä. (Kyngäs – Vanhanen 1999: 5; Tuomi — Sarajärvi 2009: 111.)

2.2 Ikäjohtaminen ikääntyvän työntekijän jaksamisen tukemisessa

Tässä kappaleessa tulen ensin tarkastelemaan ikäjohtamista ja siinä avataan ikäjohtamisen käsitettä. Sitten käsittelen ikääntymistä ja ikääntyvän työntekijän

työkyvyn tukemista johtamisen näkökulman kautta. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen rakentumista ovat ohjanneet opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimuskysymykset.

2.2.1 Ikäjohtaminen esimiestyössä

Käsite ikäjohtaminen viittaa ihmisen elämänkaareen ja organisaatioiden johtamiseen johtamiskäsitteen kautta ja se koostuu kahdesta sanasta, joilla molemmilla on monia merkityksiä. Juutin (2002: 6) mukaan ikäjohtamisen käsitteeseen sisältyy yhteiskunnallinen, organisatorinen ja yksilötason näkökulma eivätkä ne aina ole sopusoinnussa keskenään. Kansainvälisissä tutkimuksissa ikäjohtamisen näkökulma on usein yhteiskuntapoliittinen, jolloin näkökulma painottuu väestön ikääntymisen hallintaan. (Aaltio – Halme 2011: 230–234.)

Myös Halme (2011: 50) toteaa väitöskirjassaan, että ikäjohtaminen on hyvin moniselitteinen käsite, jota voidaan lähestyä useasta eri näkökulmasta ja se voidaan ymmärtää monella eri tavalla. Aaltio ja Halme (2001: 320–234) kuvaavat käsitteen merkityksen moninaisuutta siten, että ikäjohtaminen määrittyy toisinaan työkykytoiminnaksi ja toisinaan henkilöstöstrategiseksi kysymykseksi. Työkyvyn merkityksessä työtehtävien turvallisuudesta huolehditaan ja otetaan huomioon ikääntymisen tuomat rajoitukset. Henkilöstöstrategisessä merkityksessä ikääntyminen ja hiljaisen tiedon siirto määrittyvät keskeisiksi henkilöstöjohtamisen haasteiksi.

Halme (2005: 38) toteaa, että puhuttaessa ikäjohtamisesta on riski, että se ymmärretään vain ikääntyneisiin kohdistuviksi toimenpiteiksi ja mielletään työkykyhankkeeksi, jolloin se käsitetään enemmän henkilöstöhallinnoksi kuin johtamistavaksi. Aaltion ja Halmeen (2011: 230–234) mukaan ikäkeskustelu nähdään muuttuneen ”ikäntymiskeskusteluksi”, jolloin ikäjohtaminen nähdään kohdistuvan työyhteisön ikääntyneisiin ja heihin liittyviin erityistoimenpiteisiin. He toteavat, että johtajuuden näkökulmasta kaikkien ikäryhmien tulisi olla yhtä kiinnostavia ja jokainen niistä tarvitsee johtamista. Halme (2011: 49) kuvaakin ikäjohtamisen käsitteen tiivistyneen työyhteisön eri-ikäisten ihmisten johtamiseksi, jossa kaikki tarvitsevat yksilöllisiä johtamistoimenpiteitä. Tähän näkemykseen yhtyy myös Kiviranta (2012: 13),

joka näkee ikäjohtamiskäsitteen ennen kaikkea eri-ikäisten johtamisena, jolloin työntekijöiden ikä otetaan huomioon työn, osaamisen ja yhteistyön johtamisessa.

Myös Juhani Ilmarinen (2006: 56) toteaa, että ikäjohtaminen on eri-ikäisten johtamista, jossa työntekijän huomioonottaminen työn suunnittelussa ei ole erityisesti ikään liittyvä asia, mutta töiden suunnittelussa on otettava huomioon eri-ikäisten vahvuudet ja rajoitukset. Hän määrittelee ikäjohtamisen olevan työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioonottamista päivittäisjohtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa siten, että jokainen, ikään katsomatta, voi saavuttaa terveellisesti ja turvallisesti sekä henkilökohtaiset että organisaation tavoitteet. Myös Lahtisen (2009: 158) mukaan johtaminen on eri-ikäisten johtamista mutta toteaa, että ikääntyvien työntekijöiden tukeminen koetaan erityisen tärkeänä.

Eri-ikäisillä työntekijöillä ovat erilaiset johtamisodotukset, joihin vaikuttavat työntekijän arvot ja osaaminen ja ne vaihtelevat työelämän eri vaiheissa. Esimiestyössä on huomioitava siksi työntekijöiden erilaisuus ja yksilöllisyys ja esimiehen on pystyttävä muuttamaan käyttäytymistään joustavasti. Erilaisia, ikäsidonnaisia tunneälytaitoja eri-ikäisten johtamiseen ei kuitenkaan tarvita, mikä ei kuitenkaan poista ikäjohtamisen tarvetta. Tunneälyn osaamisen kehittäminen parantaa esimiehen valmiuksia käyttää erilaisia varsinkin hyvää ilmapiiriä vahvistavia johtamistyylejä. (Simström 2009: 3–4, 211–223.)

Hyvässä esimiestyössä tunneälytaidot nähdään esimiestyön tärkeimmiksi kompetensseiksi. Johtamisessa korostuvat ihmissuhdejohtamistaidot, joita ovat ryhmä- ja yhteistyötaito, taito hallita konflikteja ja kannustettavuus. Nämä taidot on arvioitu esimiesten heikoimmiksi mutta myös tärkeimmiksi menestystekijöiksi. Muita tärkeitä esimiestyön tunneälytaitoja ovat hyvä itsetuntemus, itsekontrolli ja läpinäkyvyys, empaattisuus ja kyky kehittää toisia. Näihin taitoihin kohdistuu myös kuntaesimiesten suurimmat oppimis- ja kehittämistarpeet. (Simström 2009: 3–4, 211–223.) Esimiestyö nähdään Marjalan (2009: 226–227) väitöskirjassa esimiehen kykynä ja haluna tuntea sekä kuunnella työntekijää ja sen haasteena ovat työn räätälöinti ihmisen osaamisen, toimintakyvyn ja toiveiden mukaan. Esimiehen ikäjohtamisasenteisiin Halmeen (2005: 39) mukaan vaikuttanee se, mihin ikäryhmään esimies itse kuuluu ja miten hän kokee oman ikääntymisensä.

Hyvien ikäjohtamiskäytäntöjen omaksumiseen vaikuttavat organisaatioiden sisäiset kulttuuritekijät. Ikäjohtamisen toteuttamisessa tärkeiksi tekijöiksi ovat osoittautuneet johdon ehdoton tuki, kannustava henkilöstöjohtamisen ilmapiiri, yrityksen sitoutuminen työntekijöihin ja toteutusvaiheessa vaadittava huolellisuus ja joustavuus. (Aaltio – Halme 2005: 230–234.) Vastaavasti Moseley, Jefferson ja Paterson (2008: 46, 51) näkevät ikäjohtamisessa tärkeäksi tekijöiksi ikääntyvän henkilöstön kunnioittamisen ja saavutusten tunnustamisen. Lisäksi he kokevat tärkeiksi sellaiset johtamiskäytännöt, jotka vaikuttavat henkilökunnan työviihtyvyyteen sekä kokemuksen, asiantuntijuuden ja itsenäisyyden arvostamiseen että haasteiden tarjoamiseen työssä. Myös yhteisöllisyyden luominen organisaatioissa sekä koulutuksen ja kehittymisen mahdollisuudet että joustava työskentely ja vaihtelevat työvuorot nähdään tärkeiksi. Myös Utriainen (2006: 8) ajattelee, että edistettäessä työntekijöiden hyvinvointia, tulee huomioida yhteisöllisyys ja sitä vahvistavien käytäntöjen ja toimintatapojen mahdollistaminen. Yhteisöllisyydellä todettiin olevan merkitystä toiminnan ja tunnekokemuksen tasolla, jolloin siinä korostuu toisen auttaminen, yhteenkuuluvuus ja me-henki. Myös Von Bonsdorff (2009: 73–75) toteaa, että hyvillä johtamiskäytännöillä voidaan tukea ikääntyvien työntekijöiden työhyvinvointia sekä terveyttä ja niillä on suuri merkitys työssä jatkamiseen.

Vähänen, Paasivaara ja Nikkilä (2005: 81) toteavat, että työyhteisöissä ikäjohtamisen sisältö ei ollut vielä hahmottunut ja organisaatioiden ikäjohtamisen strategia koetaan puutteelliseksi mutta sen kehittäminen koetaan tärkeäksi. Organisaatioiden keskeisinä kehittämisen kohteina he näkevät ikääntyneiden työntekijöiden tukemisen, jaksamisen jaksottamisen ja työkuulttuurin kehittämisen. Tähän on syynä se, että ikääntyneiden työntekijöiden ennen aikainen eläkkeelle jääminen ja työvoiman riittävyys tulevaisuudessa koetaan uhaksi. He näkevät myös, että ikäjohtamisessa olisi tärkeätä kehittää organisaation työkuulttuuria myös kaikenikäisiä työntekijöitä arvostavaksi. Yksilölliset ratkaisut vaativat joustavuutta ja muuntautumiskykyä esimiehiltä mutta myös koko työyhteisöltä, koska ne voivat aiheuttaa kateutta ja kuormittaa liiaksi muita työntekijöitä. He mainitsevat myös, että esimiehet tarvitsevat tietoa ja koulusta ikäjohtamisen erityispiirteisiin.

2.2.2 Työelämän ikääntyvä työntekijä

Maailman terveysjärjestö (WHO) määrittelee yli 45-vuotiaan ikääntyväksi työntekijäksi, koska ensimmäiset työnkuormittavuuteen liittyvät seikat tulevat esille tässä iässä ja toisaltaan taas terveyden ja toimintakyvyn vahvistamiseen on vielä hyvät mahdollisuudet. (Korpivuoma – Pirttilä 2001.)

Elämänkaarinäkökulma on yksi tapa käsitellä ikääntymistä. Sen mukaan ihminen käy elämänsä aikana läpi erilaisia elämänvaiheita ja ne eivät välttämättä tapahdu kaikille ihmisille juuri samoissa ikävaiheissa. Elämänkaariajattelua voidaan pitää osittain haasteellisena, sillä siihen sisältyy usein näkemys, että ihminen on parhaimmillaan kaaren keskivaiheilla. Tämä näkemys johtaa siihen, että ikääntyneiden työntekijöiden osaamista ja kokemusta väheksytään, koska heidän kaarensa katsotaan laskevaksi. (Juuti 2002: 15.)

Ikääntymistä voidaan tarkastella myös kronologisena. Tältä näkökulmalta katsottuna ikääntyminen koskettaa kaikkia samalla tavalla. Ikääntyminen on yksilöllinen tapahtuma, johon liittyy välttämättömiä biologisia muutoksia. Esimerkiksi kaksi ikääntyvää työntekijää voivat kokea oman fyysisen toimintakyvyn hyvinkin erilaiseksi. 50-vuotias työntekijä, joka on huolehtinut fyysisestä kunnosta hyvin, kokee itsensä usein ikäistään nuoremmaksi. Biologisen ikääntymisen lisäksi vanhenemiseen vaikuttaa ihmisen perimä, elintavat, sairaudet, ympäristö ja työ. (Ilmarinen 2006: 63; Valve 2006: 7.)

Ikää tarkasteltaessa psykologisen eli koetun iän kautta ihminen pohtii mm. seuraavia asioita: minkä ikäinen tunnen olevani, minkä ikäiseltä näytän, minkä ikäisen kaltaisesti toimin. Ikä on myös siis sosiaalinen ilmiö, johon vaikuttavat omat ja toisten ihmisten asenteet ja ajattelumallit. On todettu, että ikätuntemuksiltaan meidät voidaan jakaa ikärealisteihin, nuorekkaisiin, ikinuoriin ja itsensä ikäistään vanhemmaksi tuntevaksi. Joukossamme ei ole siis kahta täysin samalla tavalla ikääntyvää ihmistä. (Ilmarinen 2006: 63; Kiviranta 2010: 16.)

Hyvässä johtamisessa esimies on tietoinen ikääntyvän työntekijän vahvuuksista ja toisaltaan myös niistä heikkouksista, jotka vaikuttavat työn suorittamiseen. Lahtinen (2009: 158–169) osittaa väitöskirjassaan, että esimiehet arvostavat ikääntyvien

työntekijöiden osaamista ja iän tuomaa kokemusta ja näkevät ne voimavarana työyhteisöissä. Hänen mukaansa esimiehet kokevat ikääntyvien työntekijöiden olevan sitoutuneita työnsä kehittämisessä. Myös Vähäsen ym. (2005: 81) mukaan ikääntyneet työntekijät ovat kokeneita osaajia mutta myös hiljaisen tiedon haltijoita.

Hiljaisen tiedon hyödyntämistä työyhteisössä tulisikin hyödyntää entistä paremmin.

Lahtisen (2009: 158–169) mukaan mentorointi nähdään lähestymistapana, jossa erikaisille työntekijöille muodostuu luonnollinen vuorovaikutussuhde. Hänen mukaansa ikääntyvät työntekijät kokevat mentorina toimimisen vahvuutenaan.

Halme (2005: 38) toteaa tutkimuksessaan, että ikääntyneet nähdään joskus hitaiksi ja turhautuneiksi mutta myös taitaviksi kokonaisuuksien ja tilanteiden hallitsijoiksi, jotka osaavat erottaa asioista olennaisen. Ikääntyvän työntekijän vahva ammattitaito ja -osaaminen sekä priorisointikyky, itsevarmuus että laaja-alainen ymmärrys tulivat taas esille Ruoholinnan (2009: 291–313) sekä Pohjalaisen ja Taljan (2011: 6–10) tutkimuksissa. Lisäksi he näkivät, että ikääntyvien vahvuuksia ovat myös suhteellisuuden taju, ihmissuhdetaidot, vastuullisuus ja verkostoituminen.

Lahtisen (2009: 158–169) mukaan esimiehet kokevat, että ikääntyvillä työntekijöillä on puutteita tietotekniikkataitojen ja verkkotyöskentelyn oppimisessa suhteessa nuorempiin työntekijöihin. Samaan tulokseen tulivat myös Ruoholinna (2009: 291–313) sekä Pohjalainen ja Talja (2011: 6–10) että Naumanen (2006: 354–356) omissa tutkimuksissaan. Lisäksi heidän tutkimuksissaan todettiin, että ikääntyvien työntekijöiden heikkouksina nähdään negatiivinen oppimisasenne ja motivaation heikkeneminen mikä toisaltaan heikentää uusien tieto-taitojen oppimista. Vähänen ym. (2005: 81) sekä Pohjalainen ja Talja (2011: 6–10) toteavat, että ikääntyvät vastustavat muutoksia ja ovat vanhaan pitäytyneinä, jotka tarvitsevat muutostilanteessa paljon esimiehen tukea. Ikääntyneiden heikkouksiksi mainitaan myös hidastuva työtahti, alentunut stressinsietokyky, huono fyysinen kunto ja toimintakyky sekä huono kielitaito. (Ruoholinna 2009: 291–313; Pohjalainen – Talja 2011: 6–10.)

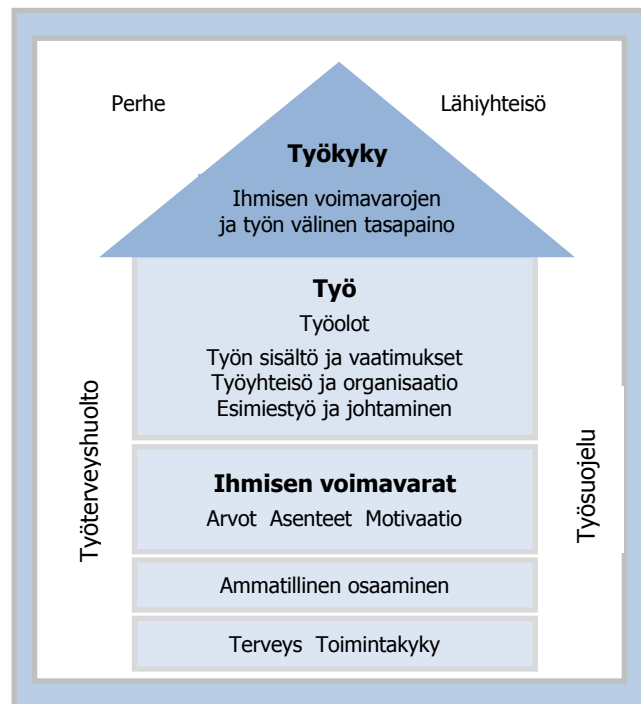
2.2.3 Ikääntyvän työntekijän työkykyyn vaikuttavat tekijät

Ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn ja voimavarojen tukeminen on esimiehelle tärkeä tehtävä, joka edellyttää hyvää johtamista ja pitkäjännitteisyyttä. Loppela (2004: 41–46) toteaa, että työkyvyn määritelmiä on useita ja se voidaan nähdä osana laajempaa toimintakykykäsitettä. Hänen mukaansa työkykyä tulisi tarkastella laajasta näkökulmasta, jossa terveyden ohella työ ja työympäristö sekä elintavat ja ikääntyminen vaikuttavat suoriutumiseen työelämässä. Lopelan (2004: 237) mukaan työkyvyn kaksi pääelementtiä ovat työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työpaikan asioihin sekä vastuun saaminen ja uuden oppiminen. Nämä sisältävät useita osatekijöitä, joita huomioimalla ja kehittämällä esimies voi samanaikaisesti ylläpitää työntekijöiden työkykyä ja kehittää työyhteisön toimivuutta.

Työkykyä kuvataan myös erilaisten mallien kautta. Työkyvyn tasapainomallissa työkyky merkitsee jatkuvaa tasapainon etsimistä ihmisen ja hänen työelämänsä välillä. Tasapainon saavuttamisen ehtona pidetään mm. terveyden, työkyvyn ja hyvinvoinnin säilymistä ja työssä jaksamista. Työntekijän työkyvyn kuormitukseen vaikuttavat työntekijän sairaudet mutta myös työyhteisön suhteet ja työn kehittämisen elementit. Malliin sisältyy ajatus tasapainotilan saavuttamisesta joko työntekijän voimavaroja tukemalla, työprosesseja suunnittelemalla tai työoloja muuttamalla siten, että ne ovat työntekijän että työn kuormituksen kannalta työkykyä tukevat. (Gould – Ilmarinen – Järvisalo – Koskinen 2006: 22.)

Ilmarinen kuvaa työkykyä rakennelmana, jossa on neljä kerrosta (ks. kuvio 3). Myös Marjalan (2009: 54) ja Loppelan (2004: 44) työkyvyn määrittelyssä on nähtävissä samat rakenteet. Mallin mukaan työkyky rakentuu ihmisen voimavarojen ja työn välisestä tasapainosta. Pohjakerroksen muodostavat ihmisen terveys ja fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky. Kahdessa seuraavassa kerroksessa ovat osaaminen, johon sisältyvät koulutus ja ammattitaito sekä arvot, asenteet ja motivaatio. Ylimmässä kerroksessa kuvataan työn, työympäristön ja -yhteisöön liittyviä tekijöitä, kuten työn vaatimuksia, organisointia, työyhteisön toimivuutta ja johtamista. Vaikka tämä kerros sisältää paljon tekijöitä, joista esimies vastaa, on myös työntekijällä oma vastuunsa työkyvyn säilyttämisestä. Esimiehen ja työntekijän yhteistyön lisäksi työkykyyn voivat vaikuttaa myös työterveyshuolto ja työsuojeluorganisaatio. Myös

työpaikan ulkopuoliset tekijät kuten perhe, ystävät ja harrastukset vaikuttavat yksilön työkykyyn. (Ilmarinen 2006: 79–81.)



Kuvio 3. Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät (Ilmarinen 2006: 80).

Marjalan (2009: 226–227) mukaan henkisesti turvallinen työilmapiiri koetaan tärkeäksi, jossa palautteen antaminen ja saaminen tulee sitoa työhön ja työn tavoitteisiin. Hän toteaa, että ilon, osaamisen, haasteellisuuden ja arvostettavan työn kokeminen muodostavat työhyvinvoinnin kokemisen.

Mahdollisuus hyvin suoritettuun ja laadukkaaseen työhön koetaan työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Ikääntyvät hoitajat suhtautuvat työhönsä usein kutsumuksellisesti ja heillä on halu tehdä juuri hoitotyötä. Potilaan parhaaksi toimiminen on työn ensisijainen tavoite ja siinä onnistuminen lisää hyvinvoinnin tunnetta. Tämä saattaa muodostua myös hyvinvoinnin uhaksi, sillä hoitajilla on taipumus toimia potilaan parhaaksi unohtaen omat hyvinvoinnin tarpeet. Tämä synnyttää riittämättömyyden ja keskeneräisyyden tunteita. (Utriainen 2006: 8; Utriainen – Kyngäs – Nikkilä 2007: 320–321; Utriainen 2009: 105–119.)

Utriainen ym. (2007: 320–321) toteavat, että työhyvinvointia edistää työtoverin huomioiminen, joka ilmenee yhteisöllisyytenä, jakamisena, yksilöllisyyden sallimisena ja tunnevapautena. Yhteisöllisyydessä he korostivat sosiaalisuuden sekä sosiaalisen kanssakäymisen merkitystä. Yhteisöllisyyden kehittymisen kannalta on tärkeitä, että työyhteisössä pystytään keskustelemaan asioista avoimesti. Tämän avoimen keskustelukulttuurin luomisessa on esimiehellä Lahtisen (2009: 158–169) mukaan merkittävä rooli.

Jakamisessa korostui toisen auttaminen sekä avun saaminen päivittäisessä arkityössä että osaamisen jakaminen nuoremmille kollegoille. (Utriainen ym. 2007: 320–321.) Kokemustiedon siirtäminen nuoremmille työntekijöille nähdään myös tärkeäksi Leesen, Stroeysin ja Cheaterin (2009: 984) tutkimuksessa.

Yksilöllisyyden sallimisessa nähdään tärkeäksi työtoverin huomioiminen yksilönä, jolloin hänellä on oikeus ilmaista omat tunteet ja olla oma aito itsensä. (Utriainen ym. 2007: 320–321.) Tämä on mahdollista varsinkin sellaisissa työyhteisöissä, joissa nuorilla ja vanhemmilla työntekijöillä on hyvin positiivinen suhtautuminen eri-ikäisyyteen, joka tuli esille Halmeen (2005: 38) tutkimuksessa.

Lahtinen (2009: 158–169) ja Naumanen (2006: 354–356) toteavat esimiesten tärkeäksi tehtäväksi työntekijöiden jaksamisen ja työhyvinvoinnin edistämisen siten, että työnteon resurssit on kohdennettu oikein. Lahtinen (2009: 158–169) mukaan jaksamista tukevat myös mahdollisuus osa-aikaeläkkeeseen ja lyhyempään työaikaan sekä joustomahdollisuudet työajan toteutumisessa. Myös Von Bonsdorff (2009: 73–75) mainitsee joustavat työajat tärkeiksi tekijöiksi ikääntyneiden jaksamisen tukemisessa. Niin ikään Vähänen, Paasivaara ja Nikkilä (2005: 81) toteavat, että on tärkeitä kehittää yksilöllisiä työnteon ratkaisuja, joita ovat mm. työajan lyhentäminen, työnkierto ja tehtävien uudelleen määrittelyt. Lisäksi sapattivapaat koetaan Leesen ym. (2009: 984) mukaan hyväksi työkykyä tukevaksi tekijäksi. Lahtinen (2009: 158–169) ja Utriainen (2006: 8) toteavat, että ikääntyvien työntekijöiden työaikajoustojen taustalla on heidän elämäntilanteensa, johon kuluu usein hoitovelvollisuus lähiomaista. Utriainen näkee, että tämä tuo haasteita johtamiselle ja työaikasuunnittelulle.

Työelämän kannalta merkittävimmät iän tuomat muutokset tapahtuvat kognitiivisen toimintakyvyn alueella, jolloin uusien asioiden, toimintatapojen ja -taitojen oppiminen sekä nopea tiedonkäsittely vaativissa tilanteissa heikkenevät. (Ilmarinen 2006: 146.) Osalla ikääntyvistä hoitajista on vaikeuksia sopeutua uusiin työmenetelmiin, osa taas kouluttaa itseään jatkuvasti, mikä auttaa muutoksiin sopeutumisessa. (Leese ym. 2009: 984.) Ikääntyvien henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten vahva halu oppia uutta ja hyvä ammatillinen itsetunto, vaikuttavat merkitsevästi oppimiseen. Lisäksi ympäristön tuki ja hyväksyntä ovat oppimiselle tärkeitä. On myös todettu, että oppimismotivaatioon vaikuttaa työntekijän peruskoulutustausta. Siksi onkin tärkeätä, että ammatillista osaamista tuetaan ja vahvistetaan yksilöllisesti täydennyskoulutuksen, kehityskeskustelujen ja työnohjauksen avulla, jolloin tukeminen vaikuttaa ajan tasalla olevien tietojen ja taitojen ylläpitämiseen sekä työn hallinnan tunteeseen. (Wiitakorpi 2006: 183–195; Vähänen ym. 2005:81; Naumanen 2006: 354–35.)

Kannustavan palautteen saaminen koetaan Lahtisen (2009: 158–169) mukaan voimaannuttavana. Palautteeksi riittää ikääntyvän työntekijän huomioiminen arkisissakin asioissa, kuten kuulumisten tiedusteluissa. Hän kuitenkin toteaa, että palautetta saadaan esimieheltä liian harvoin. Von Bonsdorffin (2009: 73–75) mukaan palautteen lisäksi rahallinen palkitseminen motivoi erityisesti ikääntyviä hoitajia ja sitä pidetään työnantajan arvostuksen osoituksena osaamisesta ja kokemuksesta. Myös ei-rahallinen palkitseminen kuten esimiehen tunnustus, mahdollisuus kehittää itseä ja työn jatkuvuus koetaan tärkeiksi. Palkitseminen nähdään niin tärkeänä, että sen uskotaan vähentävän eläkeaikeita.

Miesten eläkeaikeisiin vaikuttavat voimakkaimmin keski-ikästä lähtien heikoksi koettu terveys, kun taas naisten eläkkeelle siirtymiseen vaikuttavat tyytymättömyys työssä, yleinen passiivisuus ja osallistumishaluttomuus. Eläkkeelle siirtymiseen vaikuttavat myös työn ulkopuoliset ja perheeseen liittyvät tekijät. Yksinasuvien naisten keskuudessa esiintyy vähemmän eläkeaikeita kuin parisuhteessa olevilla. Työhyvinvointiin ja terveyteen liittyvät tekijät koetaan olevan yhteydessä eläkeaikeisiin aina keski-ikästä alkaen. (Von Bonsdorff 2009: 75.) Tämän vuoksi olisi tärkeätä tukea työntekijöiden työkykyä ja jaksamista johtamisen keinoin jo keski-ikästä lähtien. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi osaamisen tunnustaminen, parempi asema, ammatillinen autonomia, työmäärän vähentäminen, palkan lisäys ja eläkesuunnitelman

parantaminen. (Lavoie-Tremblay – O’Brien-Pallas – Viens – Hamelin – Gelin 2006: 207, 211).

2.3 Yhteenveto aikaisemmista tutkimuksista

Tässä luvussa olen käsitellyt ikäjohtamisen ja ikääntyvän työntekijän käsitettä. Aikaisempien tutkimusten mukaan ikäjohtamisessa on riski, että se ymmärretään vain työyhteisön ikääntyneisiin kohdistuviksi toimenpiteiksi. Tutkijat totesivatkin, että ikäjohtaminen tulisi nähdä kaikenikäisten työntekijöiden johtamistavaksi mutta ikääntyvien työntekijöiden tukeminen nähtiin erityisen tärkeänä. Ikääntyvä työntekijä määritellään tutkimuksissa yli 45-vuotiaaksi, jolla on omat vahvuudet ja heikkoudet, jotka vaikuttavat työn suorittamiseen. Nämä esimiehen tulisi tunnistaa ja ottaa huomioon ikääntyvän työn suunnittelussa.

Aikaisempien tutkimusten mukaan johtamisessa tulisi korostua ihmissuhdejohtamistaidot, jossa korostuu työntekijöiden työhyvinvoinnin edistäminen. Tutkimuksen mukaan tunneälytaidot auttavat esimiestä tunnistamaan jaksamiseen liittyvät tekijät. Tutkijoiden mukaan työyhteisöissä ikäjohtaminen ei ole vielä hahmottunut ja organisaatioiden ikäjohtamisen strategia koetaan puutteelliseksi mutta sen kehittäminen koetaan tärkeäksi.

Ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn ja voimavarojen tukeminen nähtiin aikaisemmissa tutkimuksissa esimiestyön tärkeäksi tehtäväksi. Tutkimuksissa todettiin, että esimiehet tukivat ikääntyviä työntekijöitä erilaisilla työjärjestelyillä kuten työtehtävien yksilöllisellä suunnittelulla, työnkierrolla, vaihtelevilla työvuoroilla ja sapattivapailla. Myös työyhteisöiden työviihtyvyyden kehittäminen oli vaikuttanut yhteisöllisyyden kehittymistä ja avoimen keskusteluilmapiirin luomista. Tutkijat toivat esille myös, että ikääntyvien jaksamista tuki osaamisen ja iän tuoman kokemuksen arvostaminen. Myös positiivinen palaute koettiin kannustavaksi ja palkitsevaksi. Ammatillisen osaamisen tukeminen nähtiin tärkeäksi, jota voitiin vahvistaa täydennyskoulutuksen, työnohjauksen ja kehityskeskusteluiden avulla. Työkyvyn tukemisella on tutkimusten mukaan vaikutusta ikääntyvän työntekijän eläkeaikeisiin.

3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Helsingin kaupungin suun terveydenhuollon esimiesten ikäjohtamiskäytäntöjä, joilla esimies tukee ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamista. Tavoitteena on löytää tutkimuskysymysten kannalta olennaiset ikäjohtamisen käytännöt, joilla suun terveydenhuollon esimiestyötä voidaan kehittää ikääntyvien työntekijöiden jaksamisen tukemisessa.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten esimies tunnistaa ikääntyvän työntekijän työssä jaksamisen?
2. Miten esimies tukee ikääntyvän työntekijän työssä jaksamista?
3. Millainen on esimiesten ikäjohtamista kuvaavat teema-alueet?

4 Opinnäytetyön empiirinen toteutus

4.1 Opinnäytetyön metodologiset lähtökohdat

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2010:137—139) mukaan tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä, joka ohjaa tutkimusmenetelmän valintaa. Heidän mukaansa tutkimus voi olla kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava. Kuvaileva ote esittää tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista ja dokumentoi ilmiöistä keskeisiä piirteitä.

Lähtökohta tässä opinnäytetyössä on kuvata suun terveydenhuollon esimiesten ikäjohtamiskäytäntöjä, joilla esimies tukee ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamista. Tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään ja tulkitsemaan esimiesten ikäjohtamiskäytäntöjä, joita he ovat tuoneet esille tässä opinnäytetyössä. Tästä näkökannasta katsottuna, tämän opinnäytteen metodologista lähtökohtaa voidaan pitää laadullisena tutkimuksena.

Kiinnostus tähän opinnäytetyöaiheeseen on lähtenyt omasta lähes kolmekymmentä vuotta kestäneestä pitkästä työurastani Helsingin kaupungin terveystieteiden suun

terveydenhuollossa. Olen työskennellyt aluksi hammashoitajana ja sen jälkeen suuhygienistinä ja viimeiset kahdeksan vuotta olen ollut hoitohenkilöstön lähiesimiehenä. Olen toiminut osastomme ikäjohtamiskäytäntöjä kehittävässä Vierivä Kivi (VIKI) -työryhmässä jäsenenä usean vuoden ajan. Tämän lisäksi olen ollut kehittämässä kaupunkitasoista ikäaktiivivapaahanketta ja toimin tämän pilottihankkeen seurantaryhmän jäsenenä. Aihealuetta olen tutkinut aiemmin johtamistaidon opintojeni opinnäytetyössä, jossa tuloksia tarkasteltiin määrällisin menetelmin. Koska määrällisin menetelmin en päässyt niin syvälle tutkittavaan ilmiöön, olen halunnut tarkastella aihealuetta uudelleen laadullisin menetelmin. (Kankkunen — Vehviläinen-Julkunen 2009: 50–57.)

Tässä työssä ei ole tavoitteena totuuden löytäminen esimiesten johtamiskäytännöistä vaan tavoitteena on tutkimisen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla kuvata suun terveydenhuollon esimiestyöstä sellaisia tekijöitä, jotka ovat välittömän havainnon tavoittamattomissa. (Vilkka 2005: 98.)

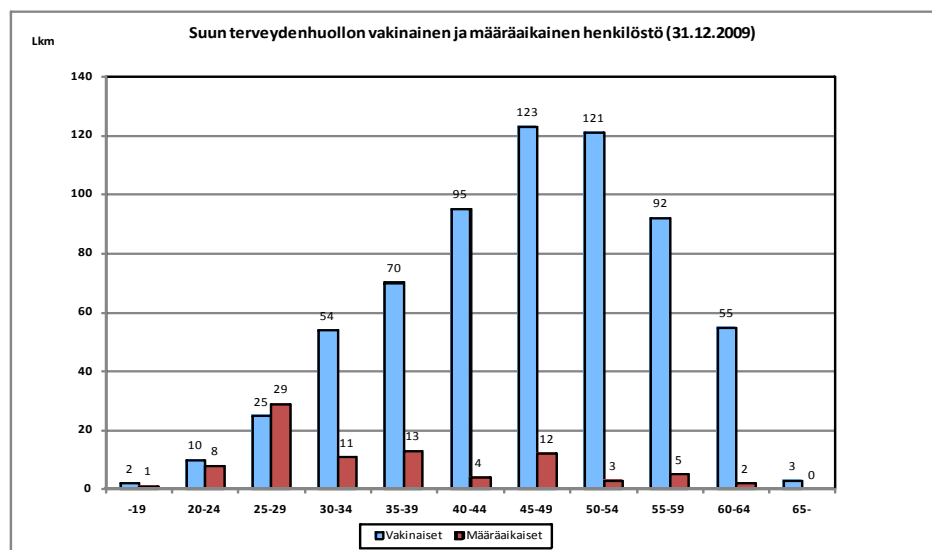
4.2 Toimintaympäristö ja sen kuvaus

Opinnäytetyön alkuperäinen aineisto on kerätty vuonna 2009 Helsingin kaupungin terveyskeskuksen hammashuolto-osastossa, jossa työskenteli 41 eriasteista esimiestä (ks. kuvio 4). Organisaation rakenne uudistui 1.1.2010, jonka jälkeen osasto muodostui alueellisten ja keskitettyjen palveluiden tulosityksiköistä, jossa eriasteisia esimiehiä on 30. Osaston nimi muuttui organisaatiouudistuksessa suun terveydenhuolto-osastoksi. Tässä toimintaympäristön kuvauksessa kuvaan vuoden 2009 organisaatiota, koska opinnäytetyön aineisto on tämän organisaation esimiehiltä.



Kuvio 4. Hammashuolto-osasto organisaatio vuosina 2004–2009.

Helsingin kaupungin terveyskeskuksen hammashuollossa työskenteli vuonna 2009 lopussa noin 700 henkilöä, joiden keski-ikä oli 45,5 vuotta. Hammaslääkäreiden osuus koko henkilöstöstä oli 229, hoitohenkilökunnan osuus 395 ja muun henkilökunnan osuus 88. Vakinaisesta henkilöstöstä 394 oli vähintään 45-vuotiaita ja suurimmat ikäryhmät olivat 45–54-vuotiaat. Tilastojen mukaan eläkeiän saavuttaa 173 henkilöä vuosina 2012–2020. Eläkkeelle siirtyminen pysyy suhteellisen tasaisena tarkastelujakson alkuvaiheessa, mutta kasvaa tämän jälkeen (ks. kuvio 5). (Suun terveydenhuollon toiminnankuvaus 2011.)



Kuvio 5. Suun terveydenhuollon vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön ikärakenne 31.12.2009 (Suun terveydenhuollon toiminnankuvaus 2011).

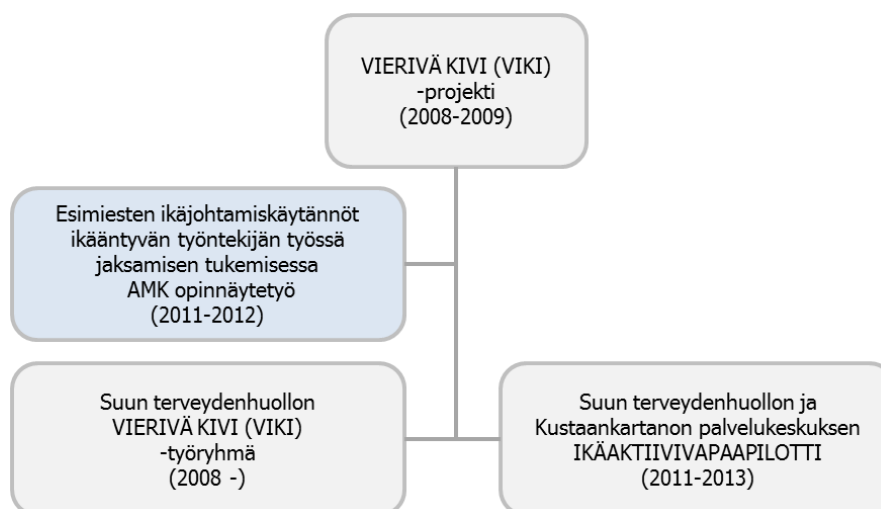
Hammashuolto-osaston työhyvinvointikyselyiden pääkohtien pistearvioita vuosina 2007–2010 tarkasteltaessa, työyhteisön toimivuutta ja johtamista sekä omat voimavarat koskevissa osioissa oli nähtävissä hieman alenemaa. Työoloja koskevassa osiossa oli tapahtunut pientä parannusta ja ammatillinen osaaminen oli hieman alentunut. (Suun terveydenhuollon toiminnankuvaus 2011.)

Helsingin kaupungin, terveyskeskuksen ja hammashuolto-osaston strategiaan kuluu esimiestenvalmiuksien kohentaminen sekä riittävän ja osaavan henkilökunnan varmistaminen ja henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen.

Osaston toimintasuunnitelman mukaan henkilöstöllä on mahdollisuus vuosittaiseen kehityskeskusteluun esimiehen kanssa, jossa jokaiselle tehdään henkilökohtaisen osaamiskartan perusteella kehittämissuunnitelma. Esimiehet seuraavat kaksi kertaa vuodessa työntekijöiden sairauspoissaolotilastoja ja puuttuvat mahdollisiin, runsaisiin sairauspoissaoloihin osastolla käyttöön otetun varhaisen tuen (VATU) -mallin mukaisesti. (Suun terveydenhuollon toimintasuunnitelma 2010.)

Vuodesta 2009 osastolla on toiminut Vierivä kivi (VIKI) -toimintamalli, jonka tavoitteena on kannustaa ikääntyvää työntekijää jaksamaan perustehtävässään eläkeikäänsä saakka hyvinvoivana ja työkykyisenä. Lisäksi toimintamallin avulla pyritään lisäämään esimiesten tietoa ikäjohtamisesta sekä parantamaan esimiesten omaa jaksamista. (Suun terveydenhuollon toimintasuunnitelma 2010.) Vuodesta 2010 suun terveydenhuolto on ollut mukana kehittämässä kaupunkitasoista ikäaktiivivapaa-hanketta.

Alla olevassa kuviossa kuvaan, kuinka opinnäytetyöni kytkeytyy tähän kokonaisuuteen (ks. kuvio 6).



Kuvio 6. Ikäjohtamisen kehittämistyö suun terveydenhuollossa.

4.3 Aineiston keruu

Empiirinen aineisto on kerätty Helsingin kaupungin hammashuolto-osastolla vuonna 2009 Vierivä Kivi (VIKI) -kehittämishankkeen yhteydessä. Kehittämishanke oli osa johtamistaidon opintojani. Projektia vetävä työryhmä, jonka toisena puheenjohtajana toimin, teki puolistrukturoidulla kyselylomakkeella (liite 3) kyselyn hoitohenkilöstön (N=22) ja hammaslääkäreiden esimiehille (N=19). Kyselyyn vastasi yhteensä 23 esimiestä, joista hoitohenkilöstön esimiehiä oli 13 ja hammaslääkäreiden esimiehiä 10. Esimiestyöstä heillä oli kokemusta 1–25 vuotta ja kahdeksan esimiestä oli saanut ikäjohtamiseen liittyvää koulutusta. (Kristeri 2009: 13.)

Tuomen ja Sarajärven (2009: 75) mukaan lomakehaastattelu tai lomakekysely nähdään useimmiten määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä mutta sitä voidaan käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa. Heidän mukaansa lomakehaastattelulla ei tule kysyä mitä tahansa, vaan siinä kysytään tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä kysymyksiä. Näitä kriteereitä noudattaen tämä opinnäytetyön puolistrukturoidun kyselylomakkeen kysymysten muodostumista ohjasivat Vierivä kivi (VIKI) -kehittämishankkeen tavoite. Tavoitteena oli löytää ne olennaiset ikäjohtamisen käytännöt, joilla suun terveydenhuollon esimiestyötä voidaan kehittää ikääntyvien työntekijöiden jaksamisen tukemisessa. (Kristeri 2009: 8; Tuomi — Sarajärvi 2009: 75.)

Puolistrukturoidussa kyselylomakkeessa oli kolme avointa kysymystä ja kohderyhmää koskevia taustakysymyksiä. Avoimien kysymysten tarkoituksena oli antaa esimiehille mahdollisuus ilmaista johtamiskäytäntöjään omin sanoin. Lisäksi niillä pyrittiin saamaan tutkittavasta aihealueesta sellaisia näkökulmia esille, joita ei etukäteen osattu ajatella. (Hirsjärvi ym. 2010: 199.) Taustakysymyksien avulla haluttiin selvittää vastaajien esimieskokemus ja ikäjohtamiskoulutuksen tarve sekä minkä ammattiryhmän esimiehenä toimii. Lomake oli esitestattu vuonna 2008 kahden vastaavan hammashuoltajan toimesta. Esitestauksen tarkoituksena oli arvioida lomakkeen kysymysten ymmärrettävyyttä, mutta myös muotoilun onnistumista. Korjausehdotusten jälkeen puolistrukturoitukyselylomake lähetettiin esimiehille sähköpostitse tammikuussa 2009 saatekirjeen kanssa. Heille annettiin mahdollisuus vastata kyselyyn joko sähköpostitse tai nimettömänä sisäisen postitusjärjestelmän kautta. Vastausaikaa oli noin kaksi viikkoa. Kyselyyn vastaamisesta ei lähetetty kehoitusta niille, jotka jättivät vastaamatta. (Hirsjärvi ym. 2012: 193–204, Kristeri 2009: 12.)

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta ja aineiston analyysi

Tutkimusmenetelmäksi valitsin tähän opinnäytetyöhön laadullisen tutkimusotteen siksi, että halusin saada sillä syvällisen ymmärryksen esimiesten näkökulmasta ikääntyvän työntekijän työssä jaksamisen tukemiseen liittyvistä tekijöistä. Aineisto on myös kvantifioitu eli siinä on määrällisen tutkimuksen piirteitä. (Tuomi — Sarajärvi 2009: 107.) Sillä haluttiin selvittää kuinka moni esimies ilmaisee ala- ja yläluokissa tutkimuskysymysten kannalta oleellisia ikäjohtamiskäytäntöjä ikääntyvän työntekijän jaksamisen tukemisessa. Tässä opinnäytetyössä kvantifioinnin tarkoituksena oli löytää esimiesten ikäjohtamiskäytännöistä sellaisia ilmiöitä esille, joita pelkällä aineiston sisällönanalyysillä ei olisi löydetty.

Analysoin saamani aineiston aineistolähtöisellä sisällönanalyysimenetelmällä, jota opinnäytetyöni tarkoitus ja tutkimustehtävät ohjasivat. Tarkoituksena oli hakea aineistosta samanlaisuutta ja erilaisuutta sekä tiivistää esimiesten vastaukset niin, että heidän ikäjohtamiskäytäntöjä voidaan kuvata yleistettävästi. Analyysiprosessi suoritettiin systemaattisesti että objektiivisesti ja se tehtiin Microsoft Word -tekstinkäsittelyohjelmalla ja prosessin etenemisestä pidettiin päiväkirjaa. (Kankkunen ym. 2009: 34; Kyngäs – Vanhanen 1999: 4.)

Sisällönanalyysiprosessi eteni seuraavien kahdeksan vaiheiden mukaisesti. Nuolet kuvaavat sitä, että analyysi ei edennyt suoraviivaisesti vaihe vaiheelta vaan siinä jouduttiin välillä palaamaan taaksepäin (ks. kuvio 7).



Kuvio 7. Opinnäytetyön sisällönanalyysiprosessin eteneminen.

1. Tutkimusaineistoon perehtyminen

Aloitin analyysiprosessin lukemalla ja litteroimalla esimiesten puolistrukturoitujen kysymyslomakkeiden vastaukset. Suurin osa vastauksista oli kirjoitettu luettelomaisesti. Aloitin litteroinnin siten, että jokaisen vastaajan ensimmäisen kysymyksen vastauksen kirjoitin samalle tekstipohjalle käyttäen Tahoma fonttikokoa 11 ja riviväliä 1,5. Samalla toimintatavalla kirjoitin seuraavien kahden kysymysten vastaukset. Tekstiä saatiin yhteensä 9 sivua. (Tuomi — Sarajärvi 2009: 109.)

2. Tutkimusaineiston koodaaminen

Toisessa vaiheessa koodasin tutkimusaineiston siten, että lomakkeiden avoimet kysymykset koodattiin isoilla aakkosilla, A–C ja jokainen vastaaja numeroitiin 1–13 ja

ammattiryhmä merkittiin pienellä aakkosella, a—b. Lisäksi yhden vastauksen mahdollinen luettelointi koodattiin suluissa olevalla numerolla, (1)—(8).

Esimerkki a1(1)A—a13(1)A = hoitohenkilöstön esimies, ensimmäisen avoimen
kysymyksen ensimmäinen vastaus
b1(1)A—b10(1)A = hammaslääkäreiden esimies, ensimmäisen avoimen
kysymyksen ensimmäinen vastaus

Koodaus muuttui vielä aineiston pelkistysvaiheessa, koska alkuperäinen teksti sisälsi useamman kuin yhden merkityksen. Koodasin jokaisen merkityksen aakkosella olemassa olevan sulkumerkinnän sisään. Aineiston koodaus mahdollisti sen, että koko analyysiprosessin aikana tiesin, mistä vastauslomakkeesta alkuperäinen ilmaus oli peräisin. (Tuomi — Sarajärvi 2009: 109.)

3. Analyysiyksikön määrittely

Kolmannessa vaiheessa määrittelin analyysiyksikön, joka saattoi olla yksi sana tai sana yhdistelmä, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus. Analyysiyksikön määrittämistä ohjasivat opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävät. (Kankkunen — Vehviläinen-Julkunen 2009: 136.)

4. Tutkimusaineiston lukeminen useaan kertaan läpi

Seuraavassa vaiheessa luin aineistoa useita kertoja läpi, jonka tarkoituksena oli luoda pohja aineiston analyysille. Tein luettavissa olevalle aineistolle tutkimustehtävän mukaisia kysymyksiä. Lukuprosessin tarkoituksena oli pyrkiä tietoisesti sulkemaan pois oma aikaisempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, joka minulla on esimiestyöstä. (Kyngäs — Vanhanen 1999: 5.)

5. Aineiston pelkistys

Viidennessä vaiheessa pelkistin alkuperäiset ilmaukset. Tässä käytin apuna Word -tekstinkäsittelyohjelmalla rakennettua taulukkoa. Siirsin taulukon ensimmäiseen sarakkeeseen alkuperäinen teksti siten, että ensin siihen tuli ensimmäisen avoimen

kysymyksen hoitohenkilöstön esimiesten vastaukset. Tämän jälkeen siirsin siihen hammaslääkäreiden esimiesten ensimmäisen avoimen kysymyksen vastaukset. Toisen ja kolmannen avoimen kysymyksen vastaukset siirsin samalla tavalla. Tämän jälkeen pelkistin alkuperäiset tekstit seuraavaan sarakkeeseen mahdollisimman tarkkaan samoilla ilmaisuilla kuin se esiintyi alkuperäisessä tekstissä. Käytin pelkistuksen apuna tutkimuskysymyksiä siten, että aina pelkistuksen jälkeen tarkastin, vastaako pelkistys kysymystä. (Kyngäs—Vanhanen 1999: 5.) Koska useimmat vastaukset olivat jo valmiiksi hyvin pelkistettyjä esimerkiksi yksittäinen sana, siirsin tämä suoraan pelkistyssarakkeeseen. Joistakin vastauksista löytyi useampi ilmaus ja silloin muodostin siitä useamman pelkistuksen.

Pelkistuksen jälkeen annoin jokaiselle ilmaukselle sen sisältöä mahdollisimman hyvin kuvaavan alustava alaluokan, jonka kirjoitin taulukon kolmanteen sarakkeeseen (ks. kuvio 8). Samankaltaiset ilmaukset nimettiin samalla alustavalla alaluokalla.

	Alkuperäiset ilmaukset kysymyslomakkeilla	Pelkistetyt ilmaukset	Alustava alaluokka
a1	Palkattomat virkavapaapäivät pyydettyä lyhyelläkin varoitusaajalla (1)	On annettu palkattomia virkavapaapäiviä lyhyellä varoitusaajalla a1(1)	Joustava työaika
	Lomapäiviä haluttaessa lyhyelläkin varoitusaajalla (2)	On annettu lomapäiviä lyhyellä varoitusaajalla a1(2)	
	30 -35 tunnin työviikko (3)	On järjestetty 30–35 tunnin työviikko a1(3)	
	Työajan jousto mahdollisuuksien mukaan perustyön sujuvuutta häiritsemättä (4)	On annettu työajan joustoa perustyötä häiritsemättä a1(4)	
	Työn keventäminen esim. erilaisilla vastuutehtävillä, työryhmiin osallistumalla (5)	On kevennetty työtä ei-kliinisillä työtehtävillä a1(5)	Joustava työnkuva
	Fysioterapeutin jumppa välittömästi työajan jälkeen (6)	On järjestetty fysioterapeutin jumppa välittömästi työajan jälkeen a1(6)	Fyysisten voimavarojen tukeminen

Kuvio 8. Esimerkki aineiston pelkistämisestä ja alustavan alaluokan nimeämisestä.

6. Aineiston ryhmittely

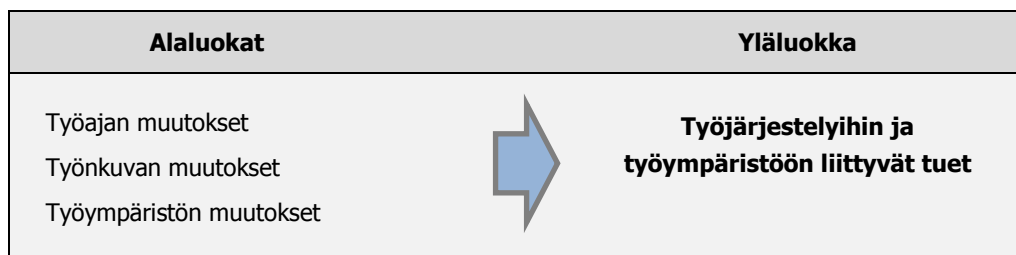
Kuudennessa vaiheessa aloitin aineiston ryhmittely eli klusterointi ja se tehtiin uudelle Word -asiakirjalle. Ryhmittelyssä on kysymys pelkistettyjen ilmauksien erilaisuuksien ja yhtäläisyyksien etsimisestä (Kyngäs—Vanhanen 1999: 6). Tätä vaihetta nopeutti se, että pelkistetyllä aineistolla oli alustavat alaluokat jo nimetty. Yhdistin saman alustavan alaluokan alla olevat ilmaukset uudelle Word -asiakirjalle. Tämän jälkeen luin pelkistettyjä ilmauksia ja alkuperäistä tekstiä vielä useamman kerran läpi. Tarvittaessa siirsin pelkistettyjä ilmauksia sitä paremmin kuvaavan alustavan alaluokan alle. Tämän jälkeen annoin samaa sisältöä kuvaaville ilmaisuille alaluokan nimi. Niitä muodostui yhteensä kahdeksan (ks. kuvio 9). Alaluokkien nimeämiseen liittyy jo aineiston abstrahointia eli käsitteellistämistä. (Kyngäs—Vanhanen 1999: 6.)

Alustava alaluokka	Alaluokka
Fyysisten voimavarojen tukeminen	Fyysinen jaksaminen
<p>On järjestetty fysioterapeutin jumppa välittömästi työajan jälkeen a1(6)A</p> <p>On kannustettu liikkumaan vapaa-ajalla ja huolehtimaan fyysisestä kunnosta a2(3)A</p> <p>On ohjattu hakemaan tietoa kaupungin järjestämistä liikuntamahdollisuuksista. a2(4)A</p> <p>Erilaiset kuntoutuskurssit a3(3)A</p> <p>Kuntoutuksia pidetään tärkeinä a4(4)A</p> <p>On suositeltu työntekijöille säännöllisesti kuntoremonttia a13(1)A</p> <p>On pidennetty vastaanottoaikoja b3(3)A</p>	

Kuvio 9. Esimerkki aineiston ryhmittelystä ja alaluokan nimeämisestä.

7. Alaluokkien yhdistäminen ja yläluokkien muodostaminen sekä nimeäminen

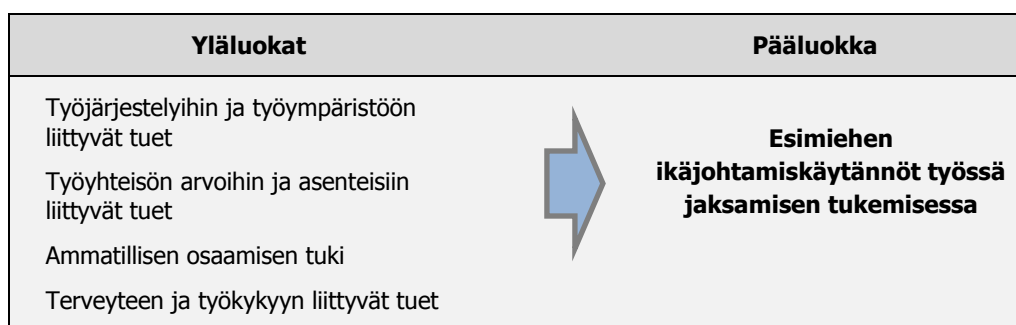
Jatkoin analyysiä seitsemännessä vaiheessa siten, että samansisältöiset alaluokat muodostivat yhteisen yläluokan (ks. kuvio 10). Yläluokkia muodostui yhteensä neljä ja annoin niille nimen, joka kuvasi parhaiten niitä alaluokkia, joista se oli muodostettu. Ala- ja yläluokkien käsitteellistämistä jatkoin niin kauan, kunnes niiden nimet kuvasivat parhaiten sisältöä eli pelkistettyjä ilmauksia. Tämä tapahtui siten, että palasin tarvittaessa alkuperäiseen aineistoon. Vielä tässä vaiheessakin jouduin siirtämään pelkistettyjä ilmauksia sitä paremmin kuvaavan alaluokan alle.



Kuvio 10. Esimerkki yläluokan muodostuminen alaluokista.

8. Yläluokkien yhdistäminen ja pääluokan nimeäminen

Analyysin kahdeksannessa vaiheessa yhdistin yläluokat laaja-alaisemmaksi yhdistäväksi pääluokaksi (ks. kuvio 11). Analyysiprosessin lopputuloksena syntyi kuva esimiehen ikäjohtamiskäytännöistä ikääntyvän suun terveydenhuollon työntekijän jaksamisen tukemisessa.



Kuvio 11. Esimerkki pääluokan muodostuminen yläluokista.

9. Kvantifiointi

Sisällön analyysiä jatkettiin tämän jälkeen aineiston kvantifioinnilla. Sitä varten muodostettiin matriisi, johon kirjattiin 23 suun terveydenhuollon esimiehen vastauksista analyysiprosessin tuloksena syntyneet ala- ja yläluokat. Siihen kirjattiin myös puolistrukturoidun kyselylomakkeen kysymykset siten, että kysymykset yksi ja kaksi yhdistettiin yhteen (ks. liite 4).

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esittelen tutkimustulokset, joilla esimiehet tukevat tai haluaisivat tukea ikääntyvän työntekijän jaksamista. Lisäksi kerron, mitkä tekijät vähentävät esimiesten

mielestä ikääntyvien voimavaroja. Suorat lainaukset ovat tekstissä sisennetty ja kursivoitu. Alkuperäisten ilmausten jälkeen esiintyy tiedonantajan koodinumero. Tutkimuskysymykset yksi ja kaksi ovat yhdistetty tuloksissa. Lopuksi esittelen suun terveydenhuollon esimiesten ikäjohtamiskäytäntöjä kuvaavat teema-alueet, joilla ikääntyvän työntekijän jaksamista tuetaan.

Esittelen tutkimustulokset siten, että ensin tuloksia tarkastellaan kuinka monen esimiehen vastauksessa ilmenee kyseistä ala- tai yläluokkaa kuvaava ilmaisu.

Alla olevaan taulukoon (ks. taulukko 1) on kuvattu tiivistelmä kvantifiointimatriisista (liite 4). Luku sarakkeissa kuvaa, kuinka moni esimies (= n) on kuvannut ala- tai yläluokkaan kuuluvan ilmauksen.

Taulukko 1. Esimiesten lukumäärä ala- ja yläluokkien ilmauksissa.

	Esimiehen ikäjohtamiskäytännöt työssä jaksamisen tukemisessa	Hoitohenkilö- kunnan esimiehet n=13		Hammas- lääkäreiden esimiehet n=10		Kaikki esimiehet n=23	
		n	%	n	%	n	%
Yläluokka	<i>Työjärjestelyihin ja työympäristöön liittyvät tuet</i>	13	100	10	100	23	100
Alaluokka	Työajan muutokset	9	69	6	60	15	65
	Työnkuvan muutokset	9	69	7	70	16	70
	Työympäristön muutokset	9	69	6	60	15	65
Yläluokka	<i>Työyhteisön arvoihin ja asenteisiin liittyvät tuet</i>	10	77	6	60	16	70
Alaluokka	Työyhteisön yhteistyötaitojen kehittäminen	6	46	0	0	6	26
	Myönteisen ikäasenteen edistäminen	7	54	6	60	13	57
Yläluokka	<i>Ammatillisen osaamisen tuki</i>	7	54	6	60	13	57
Alaluokka	Ammattitaidon kehittäminen koulutuksella	7	54	6	60	13	57
Yläluokka	<i>Terveysten ja työkykyyn liittyvät tuet</i>	13	100	7	70	20	87
Alaluokka	Fyysinen jaksaminen	11	85	5	50	16	70
	Voimavarojen varhainen tuki	11	85	5	50	16	70

Ikääntyvän työntekijän jaksamisen tunnistaminen ja tukeminen esimiestyössä

Puolistrukturoidusta kyselylomakeaineistosta muodostui sisällönanalyysiprosessin tuloksena neljä yläluokkaa (ks. taulukko 2): *työjärjestelyihin ja työympäristöön* liittyvät tuet, *työyhteisön arvoihin ja asenteisiin* liittyvät tuet, *ammattillisen osaamisen tuki* ja *terveyteen ja työkykyyn* liittyvät tuet. Nämä neljä yläluokkaa jakaantuivat vielä kahdeksaan alaluokkaan, jotka esittelen erikseen jokaisessa yläluokkaa käsittelevässä kappaleessa. Tutkimuskysymykset ohjasivat aineiston analyysin kuvausta ja tuloksena syntyi suun terveydenhuollon esimiesten ikäjohtamiskäytäntöjä kuvaavat teema-alueet ikääntyvän työntekijän jaksamisen tukemisessa, jotka esittelen tutkimustulosten yhteenvedossa.

Taulukko 2. Ala- ja yläluokat.

Alaluokat	Yläluokat
Työajan muutokset Työnkuvan muutokset Työympäristön muutokset	Työjärjestelyihin ja työympäristöön liittyvät tuet
Myönteisen ikäasenteen edistäminen Työyhteisön yhteistyötaitojen kehittäminen	Työyhteisön arvoihin ja asenteisiin liittyvät tuet
Ammattitaidon kehittäminen koulutuksella	Ammatillisen osaamisen tuki
Fyysinen jaksaminen Voimavarojen varhainen tuki	Terveyteen ja työkykyyn liittyvät tuet

5.1 Työjärjestelyihin ja työympäristöön liittyvät tuet

Jokainen esimies toi esille ilmauksia, jotka liittyivät *työjärjestelyihin ja työympäristöön liittyviin tukiin*.

Tämä yläluokka muodostui seuraavista alaluokista:

1. työajan muutokset
2. työnkuvan muutokset
3. työympäristön muutokset

Työajan muutokset

Kyselyiden tuloksista voidaan todeta, että hoitohenkilöstön esimiehistä 69 % (n= 9) ja hammaslääkäreiden esimiehistä 60 % (n=6) tukivat tai haluaisivat tukea ikääntyvän työntekijän työssä jaksamista erilaisilla työaikajärjestelyillä.

Esimiehet lyhensivät tarvittaessa ikääntyvien työntekijöiden kokonaistyöaikaa ja järjestivät mahdollisuuden osa-aikaeläkkeeseen. Yksi esimies käytti mahdollisuuksien mukaan työvuorojen toteutuksessa liukumaa. Palkallisia ja palkattomia lomia myönnettiin hyvinkin lyhyellä varoitusajalla mutta myös vuorotteluvapaan mahdollisuutta käytettiin ikääntyvän työntekijän työhyvinvoinnin tukemiseen. Alla esimiesten ilmaukset työajan muutoksiin liittyvästä tukemisesta:

Tarvittaessa otan esille mahdollisuuden lyhennettyyn työaikaan. b5(2)A

Olen puoltanut osa-aikaista työaikaa ikääntyneille työntekijöille. Olen huomannut, että sairauslomat vähenee, jolloin tilanne työntekijän ja työnantajan näkökulmasta parempi. a6(1)A

Työaikaliukuma (shg:n osalta). a5(7)A

Puollan virkavapaita ja pyrin saamaan vuosilomat toteutumaan toiveiden mukaisesti. a4(1)A

Vuorotteluvapaat a4(5)A

Joustot työajoissa (osa-aikaisuus) b7(1)A

Jotkut esimiehistä mainitsivat haluavansa myöntää esimerkiksi vuosilomaoikeuden lisäksi ylimääräisiä palkattomia tai palkallisia lomapäiviä. Ikääntyvälle hoitohenkilökunnalle toivottiin mahdollisuutta siihen, että lomarahat voitaisiin antaa tarvittaessa lomapäivinä. Toiveena esitettiin myös, että esimies voisi lyhentää työntekijän työaikaa niin, ettei palkka pienentyisi. Lisäksi muutama esimies ilmaisi haluavansa järjestää vaihtelevaa ja lyhyempää työaikaa sitä haluaville. Toiveena oli myös, että esimiehenä voisi tukea jaksamista vieläkin joustavammalla loma-aikajärjestelyllä. Alla esimiesten ilmauksia niistä jaksamisen tukemisen keinoista, joita esimiehet toivoivat käyttöönsä.

Ylimääräiset palkattomat / palkalliset vapaapäivät a1(1)B

Mahdollisuutta osittaiseen työaikaan ja myös hoitohenkilökunnalla olisi halutessaan mahdollisuus ottaa lomarahat vapaana. a2(2)B

Lyhyempiä työviikkoja ja tai työpäiviä samalla palkalla. a4(1)B

Osa-aikaisen työajan mahdollisuus mahdollisimman monelle sitä haluavalle. a6(3)B

Loma-aikojen joustavaa järjestelyä. b1(2)B

Erilaisten työaikajoustojen toteuttaminen koettiin myös haasteeksi. Eräs esimies koki olevansa vastuussa suunhoidon perustehtävän toteutumisesta ja kertoi myöntävänsä tästä näkökulmasta työajan muutoksia. Hän ilmaisi asian seuraavasti:

Työajan jousto mahdollisuuksien mukaan perustyon sujuvuutta häiritsemättä. a1(4)A

Työnkuvan muutokset

Työnkuvan muutoksiin liittyviä ilmauksia esiintyi 70 %:lla (n= 16) esimiehistä. Hoitohenkilöstön esimiehistä 69 % (n= 9) ja hammaslääkäreiden esimiehistä 50 % (n= 5) ilmoittivat tukevansa tai haluavansa tukea ikääntyvän työntekijän jaksamista muuttamalla hänen työnkuvansa. Työnkuvaan liittyviä voimavarojen vähentäviä ilmauksia esiintyi 17 %:lla (n=4) esimiehistä.

Työnkuvien muutoksissa huomioitiin ikääntyvien työntekijöiden osaaminen sekä fyysinen ja psyykinen kunto. Muutettu työnkuva haluttiin järjestää mielenkiintoiseksi ja siksi ikääntyvälle työntekijälle tarjottiin myös haasteellisia ja vaihtelevia työtehtäviä. Esimiehet ilmaisivat työnkuvien muutokset seuraavasti:

Työn keventäminen esim. erilaisilla vastuutehtävillä, työryhmiin osallistumalla a1(5)A

Erilaisten tehtäväkuvien muokkaaminen huomioiden osaaminen ja fyysinen sekä psyykinen kunto. a3(1)A

Haasteellisia ja vaihtelevia tehtäviä, jotta mielenkiinto säilyy. a3(2)A

Työnkuvan räätälöinti b3(2)A

Työnkuvien muutoksissa esimiehet järjestivät mahdollisuuden työnkiertoon, esimerkiksi työntekijä siirrettiin erilaisiin toimistotehtäviin. Työnkuvaa kevennettiin myös siten, että

tiettyt kliiniset osa-alueet rajattiin pois, avustamista vähennettiin ja vastuuta jaettiin nuoremmille työntekijöille. Alla esimiesten ilmauksia siitä, miten he muuttivat ikääntyvien työntekijöiden työnkuvaa kevyemmäksi:

Ehdotan työnkiertoa vaihteluksi ja työssä jaksamiseen. a4(2)A

Hml on välillä tehnyt palveluseleitä kliinisen työn sijaan. b8(6)A

Hieman soviteltua työnkuvaa, esim. kevennystä päivystysvelvoitteeseen, mahdollisuutta jättää vähemmälle joku erityisalue, joka ei houkuta. b1(1)A

Työnkuvaa on kevennetty (ei aikuispot.hoitoja, ei jh). b8(1)A

Työnkuvan muutos ja kevennys esim. avustamisen vähentäminen, siirtyminen toisiin tehtäviin esim. toimisto. a11(1)A

Vastuun jakaminen myös nuoremmille työntekijöille. a6(3)A

Yksi esimies toi esille, että ikääntyvien työntekijöiden työnkuvien muutoksiin vaikuttavat käytössä olevat henkilökuntaresurssit.

Jos henkilökuntaa olisi enemmän pyrkisin järjestämään ikääntyvälle räätelöidympää työrytmiä = päiviä jolloin ei tarvitsisi avustaa kokoviikkoisesti jne. Osittain tämä kyllä jo toteutuukin. a12(1)B

Esimiehet mainitsivat haluavansa hyödyntää enemmän ikääntyvän työntekijän osaamista siten, että hiljainen kokemustieto siirtyisi nuoremmille työntekijöille. Eräät esimiehet ilmaisivat haluavansa käyttää selkeitä mutta myös joustavampia työnkuvan muutoksia ja kevennyksiä ikääntyvän työntekijän jaksamisen tukemisessa. Alla esimiesten ilmauksia niistä jaksamisen tukemisen keinoista, joita esimiehet toivoivat käyttöönsä ikääntyvien työntekijöiden työnkuvan muutoksiin:

Käyttää ikääntyvää hiljaisen tiedon siirtäjänä eli kouluttajana nuoremmille. b4(2)B

Ideaali olisi, että työtehtävä ja työaika voitaisiin joustavammin säädellä. b7(1)B

Työnkuvan selkeät kevennykset työnkuvamuutoksineen. b8(1)B

Esimiesten mielestä työnkuvan muutoksiin oli tarvetta silloin, kun ikääntyvän työntekijän voimavarat vähenevät. Tätä esimiesten mielestä tapahtui silloin, kun työnkuva muuttuu sellaiseksi, ettei se enää motivoi työntekijää tai työntekijä on tehnyt vuosia töitä samassa työpisteessä. Esimiehet mainitsivat voimavaroja vähentäviksi

tekijöiksi myös sen, että kliinisessä työssä potilaan kokonaisvaltaiseen hoitamiseen ei ole enää mahdollisuutta ja tunnolliset ikääntyvät työntekijät kuormittuvat henkisesti pitkistä potilasjonoista. Alla esimiesten ilmauksia niistä työkuvaan liittyvistä muutoksista, jotka heidän mielestään vaikuttivat ikääntyvien työntekijöiden voimavaroihin:

Työkuvan muuttuminen, se että kokonaisvaltainen ote potilashoidosta on kadonnut. b1(2)C

Pitkät potilasjonot kuormittavat tunnollisen työntekijän mieltä. b5(2)C

Motivaation puute, hammaslääkärin asenne, epäitsenäinen työ. a6(3)C

Liian monta vuotta samassa toimipisteessä. a4(4)C

Työympäristön muutokset

Työympäristön muutoksiin liittyviä mainintoja esiintyi 65 %:lla (n= 15) kaikista esimiehistä. Esimiehistä 61 % (n= 16) oli maininnut tässä alaluokassa pelkästään ikääntyvän jaksamista vähentäviä tekijöitä. Ainoastaan 23 % (n= 3) hoitohenkilökunnan esimiehistä ilmoitti jo käyttävänsä tai haluavansa käyttää työympäristöön liittyviä johtamisen keinoja jaksamisen tukemisessa. Hammaslääkäreiden esimiehet eivät maininneet näitä laisinkaan.

Esimiehet kuvasivat tukeneensa ikääntyvän työntekijän jaksamista siten, että he keskustelivat muutoksiin liittyvistä asioista ja välttivät työpisteen muutoksia. Alla esimiesten ilmauksia näihin asioihin:

Olen ottanut kehityskeskusteluissa asian esiin ja yhdessä on keskusteltu ja mietitty vaihtoehtoja työssä jaksamiseen. Näitä asioita ovat olleet mm. huonekiertoon liittyvät asiat, koulutuksen tarve, lisäperehdytyksen tarve, muutoksiin ja niiden aiheuttamiin tunteisiin liittyvät asiat, vuorotteluvapaa mahdollisuus ja työaikaan liittyvät asiat. a2(1)A

Ei "keikkaamista" ikääntyville, jos se tuntuu vastenmieliseltä. a1(3)B

Varmuus siitä, ettei joudu vaihtamaan työpaikkaa yli 55 v (ellei hoitolaa lopeteta). a1(4)B

Esimiehet toivat esille, että työympäristöön liittyi tekijöitä, jotka heikentävät ikääntyvän työntekijän voimavaroja. Tällaisia tekijöitä oli organisaation taholta tuleva

informaatiotulva, joka johtaa jatkuviin toimintatapojen muutoksiin. Lisäksi kiire, tietotekniikan käytön lisääntyminen potilastyössä sekä muutokset hoitolan ja organisaation toiminnassa heikensivät esimiesten mukaan ikääntyvien jaksamista. Tällaisia tekijöitä olivat eräiden hoitohenkilöstön esimiesten mielestä työparin ja työpisteen vaihtumiset omassa hoitolassa sekä väliaikaiset siirtymiset toiseen hoitolaan. Alla esimiesten kuvauksia niistä työympäristöön vaikuttavista tekijöistä, jotka heikensivät ikääntyvien työntekijöiden jaksamista:

Informaatiotulva ja uuden oppimisen velvoite. Kaikenlaiset kotkotukset. a12(2)C

Hektinen työnkuva ja nyky-yhteiskunnan vaatimat muutokset & kehitys. b8(2)C

Muutokset hoitolan sisällä /organisaatiossa. a5(6)C

Uudet tekniset jutut (ei kliiniset), esim. tietotekniikan käytön lisäys. b1(3)C

Jatkuva muutos esim. töiden, potilaiden hoidon toteuttamisessa. a8(2)C

Siirtymiset toisiin hoitoloihin. a10(2)C

Pitkäkestoiset istunnot sekä usein vaihtuva huone / lääkäri. a10(1)C

Esimiehet kokivat tarvitsevansa muutosjohtamiseen aiempaa enemmän apua ja tukea omalta esimieheltä ja ylimmältä johdolta. He toivoivat myös, että pystyisivät aiempaan paremmin vaikuttamaan tuleviin muutoksiin. Esimiehet ilmaisivat muutosjohtamisen tukemiseen liittyvät toiveita seuraavasti:

Muutostilanteissa olisi saatavilla enemmän tukea, ohjausta, kannustusta ja kiinnostusta organisaatiolta. a2(5)B

Pystyä lähiesimiehenä paremmin vaikuttamaan mahdollisiin muutoksiin. a11(1)B

5.2 Työyhteisön arvoihin ja asenteisiin liittyvät tuet

Työyhteisön arvoihin ja asenteisiin liittyviä ilmauksia esiintyi 70 %:lla (n= 16) esimiehistä. Tämä yläluokka muodostui seuraavista alaluokista:

1. työyhteisön yhteistyötaitojen kehittäminen
2. myönteisen ikäasenteen kehittäminen

Työyhteisön yhteistyötaitojen kehittäminen

Työyhteisön yhteistyötaitojen kehittämiseen tuli ainoastaan hoitohenkilöstön 46 % (n= 6) esimiehiltä ilmauksia. Heistä 23 % (n= 3) käytti tai halusi käyttää johtamisen keinoja yhteistyötaitojen kehittämiseen ikääntyvien työntekijän jaksamisen tukemisessa. Vastaavasti heistä 31 % (n= 4) koki, että työyhteisön yhteistyötaitoissa on ikääntyvien voimavaroja heikentäviä tekijöitä.

Vastauksista ilmeni, että hoitohenkilökunnan esimiehet näkivät voimavaroja ja itsetuntoa lisäävänä tekijänä työyhteisön, jossa hyväksytään työntekijöiden erilaisuus. Eräs esimies toi esille, että työkyvyn tukemisessa on hyödynnetty erilaisia työhyvinvointia kartoittavia kyselyitä, joiden tulosten pohjalta on kehitetty työilmapiiriä. Työhyvinvoinnin haasteina esimiehet kokivat työyhteisöjen vuorovaikutustaitojen puutteet, ristiriitatilanteet ja työyhteisön jäsenten ikäerot. Myös eri ammattiryhmissä työskentelevien työntekijöiden välisissä asenteissa esiintyy hoitohenkilökunnan esimiesten mielestä voimavaroja heikentäviä tekijöitä. Alla esimiesten ilmauksia niistä työyhteisön yhteistyötaitoihin liittyvistä tekijöistä, jotka heidän mukaansa vaikuttivat ikääntyvien työntekijöiden jaksamiseen:

Erilaiset kyselyt (tyhy..=> työnkuvan / ilmapiiirin kehittäminen => koulutus aiheesta jos mahdollista). a5(4)A

Hyväksyvä työyhteisö (vahvistaa itsetuntoa => voimavarat +++). a5(4)B

Vuorovaikutustaitojen puute a5(5)C

Erilaisuutta ei hyväksytä a5(3)C

Työyhteisön ristiriidat a3(4)C

Nuoremmat joskus ärsyttävät asenteeltaan. a6(2)C

Hammaslääkärin asenne a6(3a)C

Myönteisen ikäasenteen edistäminen

Myönteisen ikäasenteen kehittämiseen liittyviä ilmauksia esiintyi 57 %:lla (n= 13) esimiehistä. Heistä 39 % (n= 9) käytti tai haluaisi käyttää erilaisia keinoja myönteisen ikäasenteen edistämiseen työyhteisöissä. Ikäasenteeseen liittyviä voimavaroja

vähentäviä tekijöitä ilmoitti hammaslääkäreiden esimiehistä 50 % (n= 5), kun vastaava luku oli hoitohenkilöstön esimiesten keskuudessa 31 % (n= 4).

Esimiehet kertoivat osoittaneensa arvostusta ja kunnioitusta ikääntyviä työntekijöitä kohtaan, koska heillä on paljon työhön liittyvää hiljaista tietoa. Eräs esimies mainitsi keskustelewansa ikääntyvän työntekijän kanssa aina tilaisuuden tullen muistakin asioista kuin työasioista ja toi esille, että työpanos on kaikin tavoin arvokas työyhteisölle. Esimiehet totesivat palautteen antamisen ja palkitsemisen tärkeiksi johtamisen välineiksi ikääntyvän työhyvinvoinnin edistämisessä. Alla esimiesten ilmauksia siitä, kuinka ikääntyvien työntekijöiden arvostus näkyi esimiestyössä:

Osoitan kunnioitusta ja arvostusta ikääntyviä kohtaa. Tietotaitoahan ja kokemustahan heiltä löytyy usein jaettavaksi. a13(2)A

Keskustellut hänen asioistaan aina tilaisuuden tullen (muistakin kuin työasioista); olen viestittänyt, että työpanos on arvokas työyhteisölle. b9(1)A

Positiivinen palaute työstä. a4(6)A

Vastauksista kävi ilmi, että esimiehet toivovat käyttöönsä jaksamisen tukemiseksi monipuolisempia palkitsemiskeinoja. Lisäksi tuotiin esille, että jo olemassa olevia toimintatapoja haluttaan käyttää aiempaa suunnitelmallisemmin. Alla näistä asioista esimiesten ilmauksia:

Palkitseminen pitkästä työurasta esim. virkistys viikonloppu, teatteri, hieronta, ylimääräisiä lomapäiviä. a1(5)B

Yllä mainittuja toimenpiteitä suunnitelmallisemmin ja selkeän sallitusti. b8(2)B

Esimiehet toivat esille näkemyksiään myös niistä tekijöistä, jotka heidän mielestään vähentävät ikääntyvän työntekijän kokemaa arvostuksen tunnetta. Tällaisia tekijöitä olivat esimerkiksi tunne siitä, ettei työsuoritusta arvosteta vaan ihannoidaan nuoruuden nopeutta. Voimavaroja vähentävänä tekijänä nähtiin myös työyhteisössä koettu ikärasismi, mikä näkyi työyhteisön ulkopuolelle jäämisenä. Esimiehet kuvasivat näitä voimavaroja vähentäviä tekijöitä seuraavasti:

Jos kokee työpaikalla mahdollista ikärasismia tai kokee, että ei kuulu joukkoon kuten ennen. a2(6)C

Huonommuuden tunne tai tunne siitä, että jää ulkopuolelle ajankohtaisista asioista. a2(2)C

Vaatimukset pystyä samaan suoritukseen kuin nuorempana. b3(1)C

5.3 Ammatillisen osaamisen tuki

Seuraava muodostettu yläluokka oli *ammatillisen osaamisen tuki* ja se muodostui yhdestä alaluokasta, joka nimettiin *ammattitaidon kehittäminen koulutuksella*. Näissä luokissa esiintyi ilmauksia 57 %:lla (n= 13) esimiehistä.

Ammattitaidon kehittäminen koulutuksella

Esimiehistä 57 % (n= 13) ilmaisi vastauksissaan ammatitaidon kehittämisen mutta vain 35 % (n= 8) käytti tai halusi käyttää koulusta ikääntyvän työntekijän jaksamisen tukemiseen. Hammaslääkäreiden esimiehistä 30 % (n= 3) koki, että ikääntyvän ammatillisessa osaamisessa on voimavaroja vähentäviä tekijöitä. Vastaava luku hoitohenkilökunnan esimiehillä oli 23 % (n= 3).

Esimiehet kertoivat, että he olivat mahdollistaneet ammatillisen kehittymisen koulutuksen, lisäperehdytyksen ja työn sisältöjen kehittämisen avulla. He olivat ehdottaneet ja kannustaneet ikääntyviä työntekijöitä osallistumaan erilaisiin koulutuksiin ja antaneet näin mahdollisuuden työntekijän urakehitykselle mikä koettiin jaksamista tukevaksi johtamistavaksi. Alla esimiesten ilmauksia ammatitaidon kehittämisen tukemisesta:

Olen kannustanut koulutukseen ja itsenäiseen potilastyöhön niihin halukkaita. Kauan esim. hammashoitajana ollut henkilö on joskus todella kyllästynyt työhönsä. Kannustus kokeilemaan jotakin uutta rohkeasti palkitsee yleensä tekijäänsä. a6(2)A

Ehdotan mielekkäitä koulutuksia. a4(3)A

Perustehtävien selkeytys (perehdytys) / työn sisältöjen kehittäminen / pelisäännöt. a5(1)A

Erilaisten sähköisten tietojärjestelmien käytön lisääntyminen suun terveydenhuollossa nähtiin haasteellisena. Esimiehet kokivat, että ikääntyvä työntekijä tarvitsee henkilökohtaisempaa opastusta varsinkin tietokoneen käytössä ja uusien

työmenetelmien oppimisessa. Joidenkin esimiesten mielestä uusien taitojen oppiminen työssä on haaste. Tämä johtui siitä, etteivät ikääntyvät työntekijät saaneet riittävästi koulusta ja opastusta. Lisäksi esimiehet kokivat, ettei ikääntyville työntekijöille järjestynyt riittävästi aikaa uusien asioiden perehtymiseen. Ammattitaidon kehittäminen nähtiin tärkeäksi siksi, että suun terveydenhuoltoala menee jatkuvasti eteenpäin. Alla esimiesten ilmauksia näistä tekijöistä:

Uusien asioiden henkilökohtaisempaa opastusta, atk, välineet, työmetodit ym. b2(2)C

Uudet muutokset tietokoneet yms. menee sopeutumiseen enemmän aikaa se olisi hyvä että annettaisiin aikaa sopeutua ja omaksua ehkä vähän hitaammin. a10(3)C

Vaativuudet omaksua uusi tieto- ja muu tekniikka, uudet toimintatavat jne. nopeasti, kenties ilman riittävää koulutusta ja opastusta. b3(2)C

Ala menee huimasti eteenpäin. a8(1)C

5.4 Terveysten ja työkykyyn liittyvät tuet

Viimeinen muodostettu yläluokka oli *terveyteen ja työkykyyn liittyvät tuet*. Siihen liittyviä ilmauksia esiintyi jokaisen hoitohenkilökunnan esimiehen vastauksissa. Vastaava luku hammaslääkäreiden esimiehillä oli 70 % (n= 7).

Terveysten ja työkyvyn tuki muodostui kahdesta ala-luokasta, jotka olivat

1. fyysinen jaksaminen
2. voimavarojen varhainen tuki

Fyysinen jaksaminen

Fyysisen jaksamisen tukemiseen liittyviä ilmauksia esiintyi 85 % (n= 11) hoitohenkilöstön esimiehistä. Vastaava luku hammaslääkäreiden esimiehillä oli 50 % (n= 5). Kaikista esimiehistä 52 % (n= 12) käytti tai haluaisi käyttää ikääntyvän työntekijän fyysisen jaksamisen tukemiseen erilaisia johtamisen keinoja. Hoitohenkilöstön esimiehistä 69 % (n= 9) kokee, että fyysiseen jaksamiseen liittyy ikääntyvillä työntekijöillä voimavaroja vähentäviä tekijöitä. Vastaava luku

hammaslääkäreiden esimiehillä oli 30 % (n= 3).

Fyysisten voimavarojen tukemisen esimiehet olivat kokeneet tärkeiksi ja olivat suositelleet ikääntyville työntekijöilleen erilaisia kuntoremontteja ja vapaa-ajan liikuntaharrastuksia. Hammaslääkäreiden esimiehet kertoivat tukeneensa fyysistä jaksamista pidentämällä klinisten työntekijöiden vastaanottoaikoja. Fyysisten voimavarojen tukeminen oli toteutunut myös järjestämällä työntekijöille työn tauotusta, ja vastaanottoaikoja oli pidennetty sekä muutettu työnkuvaa fyysisesti kevyemmäksi. Myös työpisteen valaistusta oli parannettu, työtuoleja oli vaihdettu ergonomiseksi ja kliniseen työskentelyyn oli hankittu luuppeja. Alla ilmauksia niistä keinoista, joilla esimiehet tukivat ikääntyvien työntekijöiden fyysistä jaksamista:

Suosittelien kaikille työntekijöille kuntoremonttia ym. säännöllisesti. a13(1)A

Olen kannustanut myös liikkumaan vapaa-ajalla ja huolehtimaan fyysisestä kunnosta. a2(3)A

Vastaanottoaikojen pidentäminen. b3(3)A

Ikääntymiseen liittyvät fyysiset rajoitukset on huomioitu rajaamalla työtehtäviä b5(1c)A

Aamu ja iltapv on lisätty hallinnollinen ½ tuntia klinisen väliin, jolloin voi venytellä, jumpata, pitää taukoa. b8(2)A

Työtuolia on vaihdettu, valaistusta parannettu, luuppeja myönnetty. b8(4)A

Fyysisen jaksamisen tukemiseen toivottiin kuntoutusten lisäksi mahdollisuutta tarjota ikääntyville liikuntaseteleitä ja hierontaa työajalla. Osa esimiehistä toi esille myös toiveen, että he pystyisivät vapauttamaan ikääntyvän työntekijän sellaisista työtehtävistä, jotka rasittavat liikaa fyysisiä ja psyykkisiä voimavaroja. Lisäksi esille nousi myös toive, että potilasmäärä suhteutettaisiin voimavarojen mukaan ja että, henkilökuntaresurssit sallisivat työparin valinnan työtahdin mukaan. Alla ilmauksia niistä keinoista, joita esimiehet toivoivat ikääntyvien työntekijöiden fyysisen jaksamisen tukemiseen:

Mahdollisuutta saada liikuntaseteleitä (kaupungin liikuntapaikkojen lisäksi), jotta työntekijä voisi valita liikuntapaikkansa kotinsa tai työpaikkansa läheltä. a2(4)B

Vapautus tehtävistä, jotka menevät yli voimien (fyysiset, henkiset). a1(8)B

Mahdollisuutta työtehtävien uudelleen arviointiin niin, että tarvittaessa olisi mahdollisuus käyttää aikaa enemmän työtehtävien suorittamiseen. Potilastyötä tekevällä olisi mahdollisuus hoitaa vähemmän potilaita kunkin voimavarojen mukaan. a2(1)B

Työparin valinta, niin että työtahti olisi kutakuinkin samaa tasoa. a1(7)B

Esimiehet kokivat, että ikääntyvien työntekijöiden fyysisiä voimavaroja vähentää huono fyysinen kunto, pitkäkestoiset istunnot kliinisessä työssä, kiireinen työtahti ja ikään liittyvät voimavaroja heikentävät tekijät kuten sairaudet. Esimiehet ilmaisivat nämä asiat seuraavasti:

Ikään liittyvät asiat, vanheneminen, mahdolliset sairaudet, huono fyysinen kunto. a2(4)C

Pitkäkestoiset istunnot sekä usein vaihtuva huone / lääkäri. a10(1)C

Esim. tappotahtinen, nuoren uraputkessa olevan hammaslääkärin avustaminen. a12(1)C

Voimavarojen varhainen tuki

Voimavarojen varhaiseen tukeen liittyviä ilmaisuja esiintyi 85 % (n= 11) hoitohenkilöstön esimiehistä. Vastaava luku hammaslääkäreiden esimiehillä oli 50 % (n= 5). Kaikista esimiehistä 52 % (n= 12) käytti tai halusi käyttää erilaisia johtamisen keinoja, joilla pystyttäisiin ennakoidusti vaikuttamaan jaksamisen tukemiseen. Hoitohenkilöstön esimiehistä 62 % (n= 8) kuvasi erilaisia voimavaroja vähentäviä tekijöitä. Vastaava luku hammaslääkäreiden esimiehillä oli 10 % (n=1).

Esimiehet kuvasivat pyrkivänsä ennakoimaan ikääntyvien työntekijöiden voimavarojen heikkenemisen seuraamalla työntekijän vointia työpaikalla. Työntekijöiden jaksamista on selvitetty myös kehitys- ja varhaisen tuen keskusteluissa. Näillä keskusteluilla pyrittiin kartoittamaan niitä tekijöitä, jotka auttavat ikääntyvää jaksamaan työtehtävissään. Tarvittaessa tehtiin yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Alla esimiesten ilmauksia voimavarojen varhaisen tukeen liittyen:

Seuraan hml:n työtahtia ja olemusta/olemista työpaikalla. Jos hammaslääkäri vaikuttaa uupuneelta tai sairauslomia alkaa tulla aikaisempaa enemmän, keskustelen asiasta, suosittelen potilasmäärän vähentämistä, vo-aikojen pidentämistä. Jos työmotivaatio loppuu, selvitettävä syitä ja voiko niihin työpaikalla vaikuttaa. Iän tuomat fyysiset rajoitukset voidaan ottaa työn

suunnittelussa huomioon mm. rajaamalla jotkut tehtävät tarvittaessa pois. b5(1)A

Varhaisen tuen posit. keskustelu käyty. b8(5)A

Keskustelemalla ja kuulostelemalla miten työntekijä jaksaa ja on jaksanut. A12(2)A

Yhteistyö työterveyshuollon kanssa / työkykytoiminta => mukailtu työnkuva. A5(3A)

Esimiehet toivoivat lisää toimintatapoja ikääntyvän työntekijän varhaiseen tukemiseen. He halusivat ohjata työntekijän tarvittaessa työnohjaukseen ja toivoivat työterveyshuollon yhteistyön kehittämistä ikääntyvän työntekijän jaksamista tukevaksi. Esimiehet ilmaisivat toiveet näin:

Mahdollisuutta työnohjaukseen tarvittaessa. a2(3)B

Ikääntyville tiennetyt terveystarkastukset työterveyshuollossa, työkyvyn kartoittaminen ja työssä jaksamisen tukitoimien suunnittelu työntekijän, työterveyshuollon ja esimiehen yhteistyönä. b3(1)B

Esimiehet totesivat, että voimavaroja heikentäviksi tekijöiksi nousivat ikääntyvien työntekijöiden ikään liittyvät erilaiset tekijät kuten aistien heikentyminen ja motorinen hidastuminen. Nämä nähtiin kuitenkin yksilöllisinä muutoksina. Näiden lisäksi muutama esimies koki, että ikääntyvän työntekijän epäterveelliset elämäntavat ja työntekijän oma elämäntilanne vaikuttavat jaksamiseen. He ilmaisivat ikääntyvien voimavaroja vähentävät tekijät seuraavasti:

Aistien heikentyminen, motorinen hidastuminen, uuden omaksumisen heikentyminen, urautuminen. Tässä muutamia esimerkkejä, kuitenkin ikääntyminen ja sen muutokset ovat aina hyvin yksilöllisiä eivätkä siis ole mitään automaattisia seuraamuksia vuosien karttumisesta. b6(1)C

Ikään liittyvät asiat, vanheneminen, mahdolliset sairaudet, huono fyysinen kunto. a2(4)C

Työntekijän oma elämäntilanne / omasta vireydestä, jaksamisesta huolehtiminen. a5(1)C

Epäterveelliset elämäntavat. a13(2)C

Ikäjohtamisen teema-alueet ikääntyvän työntekijän jaksamisen tukemisessa

Ikäjohtamisen teema-alueita muodostui neljä, jotka esittelen keskeisissä tuloksissa. Teema-alueet sisältävät jaksamisen tukemisen työmenetelmiä, joita käyttämällä suun terveydenhuollon ikääntyvän työntekijän jaksamiseen voidaan vaikuttaa.

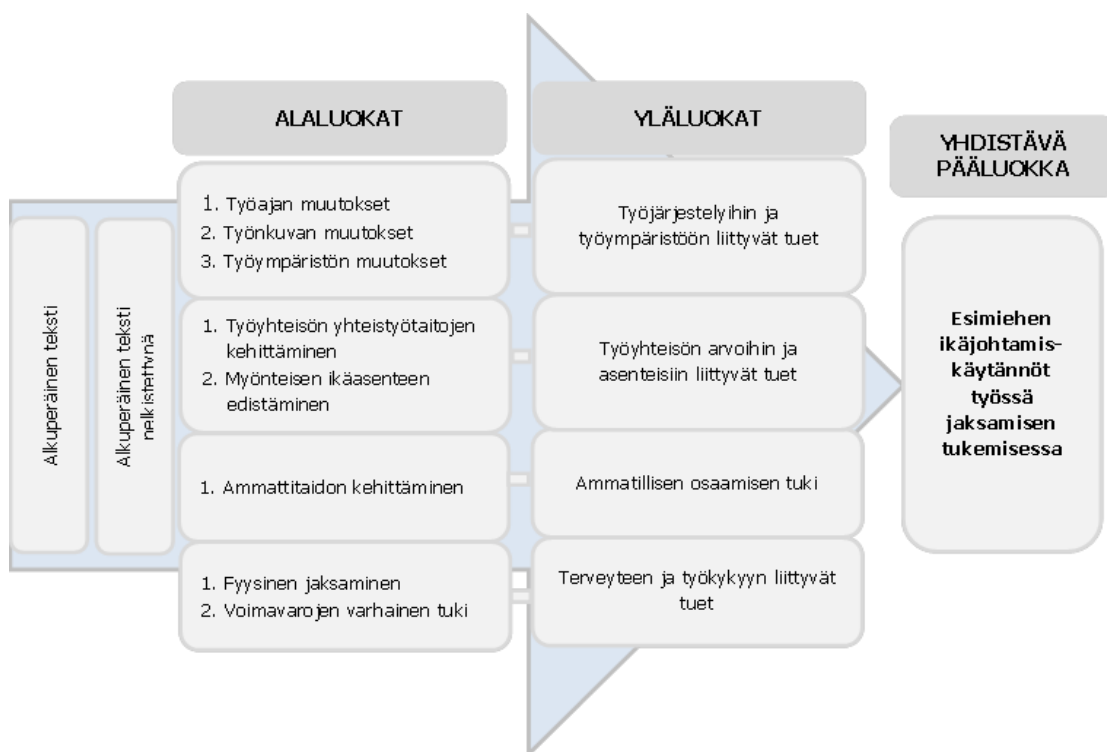
Nämä teema-alueet syntyivät esimiesten ilmauksista analyysiprosessin tuloksena ja niitä voidaan pitää keskenään yhtä tärkeinä. Tätä kuvaan kuviossa siten, että teema-alueet ovat yhtä suuret. Teema-alueita yhdistävät kaksisuuntaiset nuolet, jotka kuvaavat sitä, että yhteen osa-alueeseen vaikuttamalla, saadaan aikaan positiivinen ketjureaktio. Tarkoitan tällä sitä, että esimerkiksi esimiehen tuki myönteisen ikäasenteeseen edistämisessä parantaa ikääntyvän voimavaroja, mikä vaikuttaa ammattitaidon kehittymiseen ja työnkuvan muutokseen.

Suun terveydenhuollon ikääntyvä työntekijä on kuvattu kuviossa keskelle siksi, että hän on ikäjohtamisen kohde mutta myös aktiivinen osallistuja, jota kaksipäiset nuolet kuvaavat. Näin kuvattuna ikääntyvällä työntekijällä on myös itsellään halu kehittämään työtään jaksamista tukevaksi.

Teema-alueet ja ikääntyvä suun terveydenhuollon työntekijä yhdistyvät kaksisuuntaisella nuolella esimiehen ikäjohtamiskäytäntöihin. Tällä kuvaan esimiestyön kokonaisuutta ikäjohtamisessa. Hyvässä ikäjohtamisessa on käytössä kaikki teema-alueet mutta ikääntyvän työntekijän jaksamisen tukemista johdetaan yksilöllisesti.

5.5 Yhteenveto keskeisistä tuloksista

Tulen tässä luvussa esittelen yhteenvedon opinnäytetyöni keskeisistä tuloksista, jotka syntyivät analyysiprosessin tuloksena. Tuloksien syntyä voidaan kuvata seuraavalla sivulla olevalla kuviolla (ks. kuvio 14.)



Kuvio 12. Opinnäytetyön keskeisten tulosten muodostumista kuvaava prosessi.

Ikääntyvän työntekijän jaksamisen tunnistaminen ja tukeminen esimiestyössä

Keskeisten tutkimustulosten mukaan esimiesten tuki kohdistui pääsääntöisesti ikääntyvien työntekijöiden työjärjestelyihin sekä terveyden ja työkyvyn tukemiseen. Työjärjestelyihin liittyvä tukeminen kuvattiin useimmiten työajan ja työnkuvan muutoksien toteuttamisella, jolloin esimiehet järjestivät ikääntyville työntekijöille mahdollisuuden työajan lyhennyksiin tai työajan joustoihin. Myös vuorotteluvapaan mahdollisuus sekä äkilliset palkalliset ja palkattomat lomajärjestelyt olivat esimiesten käytössä jaksamisen tukemisessa. Työnkuvien muutoksissa esimiesten tuki kohdistui useimmiten hammaslääkäreiden ja hoitohenkilöstön kliiniseen työhön ja sen keventämiseen. Kevennyksessä otettiin huomioon työnkierron mahdollisuudet ja kliinisen työn muuttaminen siten, että sitä tehtiin vain muutamia päiviä viikossa. Esimiehet toivoivat, että ikääntyvien työnkuvaa voisi kehittää siten, että heitä hyödynnettäisiin hiljaisen tiedon siirtämisessä nuoremmille.

Tulosten mukaan esimiehet kokivat myös terveyteen ja työkykyyn liittyvät tuet tärkeiksi. Ikääntyvien fyysistä jaksamista tuettiin ohjaamalla työntekijät erilaisiin

kuntoremontteihin. Lisäksi fyysistä kuormitusta vähennettiin mm. pidentämällä vastaanottoaikojen pituutta. Fyysisiä voimavaroja lisääviksi tekijöiksi mainittiin liikuntasetelit ja työparin valinta samanlaisen työtahdin mukaan. Fyysistä kuormitusta ja voimavaroja vähentäviksi tekijöiksi esimiehet kuvasivat ikääntymisen ja siihen liittyvät sairaudet mutta myös kiireisen työnkuvan ja pitkäkestoiset istunnot kliinisessä työssä.

Voimavarojen varhaisessa tuessa korostuu tulosten mukaan ikääntyvä työntekijän jaksamisen tunnistaminen. Esimiehet kuvasivat tarkkailevansa ja kuulostelevansa ikääntyvien fyysistä ja psyykkistä olemusta sekä keskustelevalsa ikääntyvän kanssa työhön liittyvistä voimavaroja vähentävistä tekijöistä. Näillä toimintatavoilla pyrittiin ennakoimaan ikääntyvien voimavarojen väheneminen ja sairauslomien lisääntyminen.

Ikääntyvien työntekijöiden ammatillisen osaamisen tukeminen ilmeni esimiestyössä koulutuksen ja lisäperehdytyksen järjestämisenä tai mahdollistamisena. Tuloksien mukaan esimiehet kokevat sähköisten tietojärjestelmien käytön lisääntymisen suun terveydenhuollon hoitotyössä ikääntyvien työntekijöiden voimavaroja vähentäviksi tekijöiksi. Tämä nähtiin ammatillisen osaamisen tuen haasteeksi, koska ikääntyvät tarvitseva enemmän aikaa oppia uusia tietoteknisiä ohjelmia ja -taitoja.

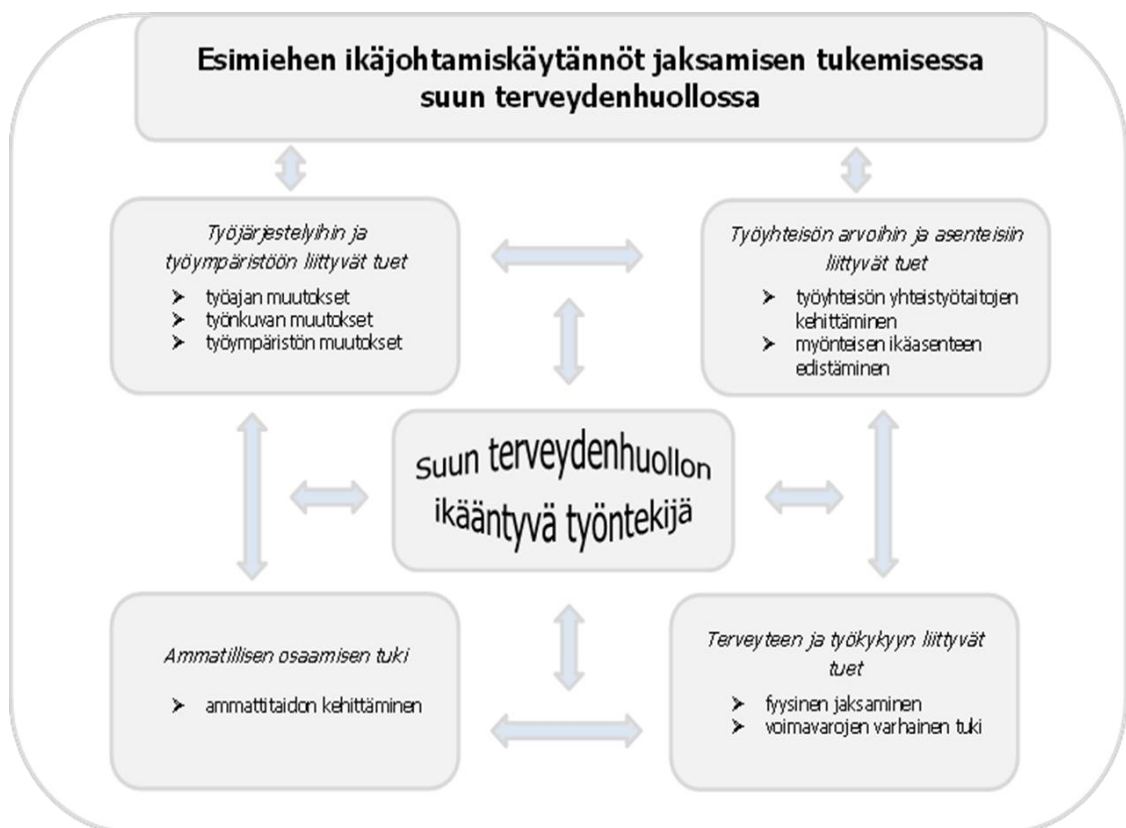
Esimiestyön haasteeksi ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamisen tukemisessa nousi tässä opinnäytetyön tutkimuksessa työyhteisöiden ristiriitatilanteet. Ne johtuivat esimerkiksi työyhteisöjen jäsenten erilaisuudesta ja työntekijöiden välisistä ikäeroista. Esimiehet kuvasivat, että työyhteisöissä oli havaittavissa ikääntyvien työntekijöiden arvostuksen puutetta, mikä näkyi nuoruuden ihannoimisena ja ikääntyvän työsuorituksen aliarvioimisena. Tämä koettiin ikärasismina, mikä näkyi työyhteisön ulkopuolelle jäämisenä. Esimiehet kokivat haluavansa tukea työyhteisöjen myönteisen ikäasenteen edistämistä siten, että he osoittivat arvostusta ja kunnioitusta ikääntyviä työntekijöitä kohtaan. Tämä ilmeni siten, että esimiehet antoivat positiivista palautetta ja palkitsivat ikääntyviä työntekijöitä hyvästä työsuorituksesta.

Toiseksi esimiestyön haasteeksi nähtiin työympäristössä tapahtuvat muutokset, jotka vähentävät ikääntyvän jaksamista. Tällaisia tekijöitä kuvattiin olevan esimerkiksi organisaation taholta tuleva informaatiotulva, jatkuva kiire työssä sekä jatkuvat

muutokset töiden ja potilaiden hoidon toteuttamisessa. Esimiehen antama tuki työympäristön muutoksissa liittyi ainoastaan hoitohenkilöstön esimiesten ilmauksiin. He kertoivat tukeneensa ikääntyviä työntekijöitä siten, että työntekijöille ei tapahdu äkillisiä työpisteen vaihdoksia. Esimiehet kertoivat tarvitsevansa työyhteisöjen muutosjohtamiseen enemmän tukea ja apua omalta esimieheltä ja ylimmältä johdolta.

Ikäjohtamisen teema-alueet ikääntyvän työntekijän jaksamisen tukemisessa

Suun terveydenhuollon ikäjohtamisen teema-alueet syntyivät analyysiprosessin tuloksena esimiesten ilmauksista ja ne ovat: työjärjestelyihin ja työympäristöön liittyvät tuet, työyhteisön arvoihin ja asenteisiin liittyvät tuet sekä ammatillisen osaamisen tuki että terveyteen ja työkykyyn liittyvät tuet (ks. kuvio 13.) Teema-alueet sisältävät ne esimiehen ikäjohtamiskäytännöt, jolla ikääntyvän työntekijän jaksamista tuetaan suun terveydenhuollossa. Kuviossa ikääntyvä työntekijä kuvataan aktiiviseksi, jolla on myös itsellään halu kehittämään työhön liittyviä tekijöitä jaksamista tukevaksi.



Kuvio 13. Ikääntyvän työntekijän jaksamisen tukemisen teema-alueet.

6 Pohdinta

6.1 Opinnäytetyön tulosten tarkastelu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Helsingin kaupungin 23 suun terveydenhuollon esimiesten ikäjohtamiskäytäntöjä, joilla esimies tukee ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamista. Tavoitteena oli löytää ne olennaiset ikäjohtamisen tekijät, joilla suun terveydenhuollon esimiestyötä voidaan kehittää ikääntyvien työntekijöiden jaksamisen tukemisessa.

Opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan suun terveydenhuollon esimiesten tuki kohdistui pääsääntöisesti ikääntyvien työntekijöiden työjärjestelyihin. Tästä voidaan päätellä, että ne koetaan myös tärkeimmiksi keinoiksi tukea ikääntyvien työssä jaksamista. Työjärjestelyihin katsottiin kuuluvaksi työaikaan ja työkuvaan liittyvät tuet. Näitä olivat esimerkiksi lyhennetty työaika, vuorotteluvapaa ja joustavat työajat sekä työnkuvien muutokset, työnkierto ja kevennetty työkuva. Myös Lahtisen (2009: 158–169) mukaan ikääntyvien jaksamista tukivat osa-aikaeläke, lyhennetty työaika ja joustomahdollisuudet työajan toteutumisessa. Lisäksi Von Bonsdorff (2009: 73–75) mainitsee joustavat työajat voimavaroja lisääviksi tekijöiksi ikääntyneiden jaksamisen tukemisessa. Niin ikään Vähänen ym. (2005: 81) totesivat, että on tärkeää kehittää yksilöllisiä työnteon ratkaisuja, joita ovat mm. työajan lyhentäminen, työnkierto ja tehtävien uudelleen määrittelyt. Ikääntyvien työntekijöiden tukeminen yksilöllisillä työjärjestelyillä koettiin tärkeäksi myös Utriainen (2006:8), Naumanen (2006: 354–356) sekä Leesen ym.(2009: 984) tutkimuksissa.

Työjärjestelyiden lisäksi suun terveydenhuollon esimiehet kokivat ikääntyvien työntekijöiden terveyden ja työkyvyn tukemisen tärkeäksi. Esimiehet tukivat ikääntyviä työntekijöitä erilaisilla kuntoremonteilla ja vähentämällä fyysistä ja psyykkistä kuormitusta esimerkiksi pidentämällä klinisiä vastaanottoaikoja ja järjestelemällä työn tauotusta. Lisäksi ikääntymiseen liittyvät fyysiset rajoitukset otettiin huomioon rajaamalla työtehtäviä fyysisesti kevyemmiksi. Esimiehet tekivät myös tarvittaessa yhteistyötä työterveyshuollon kanssa ikääntyvien jaksamisen tukemiseksi. Työhyvinvointiin ja työterveyteen liittyvä tukeminen koettiin tärkeäksi myös Von Bonsdorffin (2009: 75) ja Naumanen (2006: 354–356) tutkimuksissa. Von Bonsdorffin

(2009: 75) mukaan terveyteen ja työkykyyn liittyvät tekijät koettiin olevan yhteydessä ikääntyvien eläkeaikeisiin aina keski-ikästä lähtien. Hän toteaaakin, että olisi ensiarvoisen tärkeää tukea ikääntyvien työntekijöiden työkykyä ja jaksamista johtamisen keinoin jo keski-ikästä alkaen.

Opinnäytetyön tuloksista voidaan vetää myös sellainen johtopäätös, että esimiehet kokivat terveyden ja työkyvyn tukemisen haasteelliseksi ikääntyvien työntekijöiden huonon fyysisen kunnon ja ikään liittyvien fyysisten sairauksien takia. He toivat esille myös, että suun terveydenhoidon nykyinen potilasmäärä aiheuttaa ikääntyville fyysistä ja psyykkistä kuormitusta, mikä lisää sairaslomien riskiä. Ikääntyvien työntekijöiden sairaudet, huono fyysinen kunto ja toimintakyky sekä hidastuva työtahti nähtiin työn suorittamisen haasteiksi myös Naumasan (2006: 354—356), Ruoholinnan (2009: 291—313) sekä Pohjolaisten ja Taljan (2011: 6—10) tutkimuksissa. Naumanen (2006: 354—356) totesikin, että säännölliset terveystarkastukset ovat tärkeitä mahdollisten terveysongelmien löytymiseksi. Hänen mukaansa terveyttä edistävillä yhteistyökumppaneilla ja johtamisella onkin suuri merkitys ikääntyvän työntekijän terveyttä edistäviin tekijöihin.

Opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan ammatillisen osaamisen tukeminen oli vain muutaman esimiehen johtamisväline ikääntyvien työntekijöiden jaksamisen tukemisessa. Tukea annettiin ikääntyvien työntekijöiden lisäperehdytykseen ja työn sisältöjen kehittämiseen. Tuki näkyi esimiestyössä siten, että ikääntyviä työntekijöitä kannustettiin ja heille ehdotettiin erilaisia koulutuksia. Esimiehet katsoivat tämän auttavan ikääntyvien työntekijän urakehitystä, mikä koettiin jaksamista tukevaksi johtamistavaksi. He myös näkivät ammattitaidon kehittämisen tärkeäksi siksi, että suun terveydenhuoltoala menee jatkuvasti eteenpäin. Myös Wiitakorven (2006: 183—195) ja Vähäsen ym. (2005: 81) tutkimuksessa todettiin, että on tärkeää tukea ikääntyvien ammatillista osaamista esimerkiksi täydennyskoulutuksen avulla. Tutkijoiden mukaan ammatillisen osaamisen tuki vaikuttaa ajan tasalla olevien tietojen ja taitojen ylläpitämiseen sekä työn hallinnan tunteeseen.

Erilaisten sähköisten tietojärjestelmien käytön lisääntyminen suun terveydenhuollossa oli opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan ikääntyvien työntekijöiden jaksamisen tukemisessa esimiestyön haaste. Esimiesten mielestä ikääntyvillä työntekijöillä ei ollut

tarpeeksi aikaa uusien toimintatapojen ja työmenetelmien oppimiseen. He totesivat, että ikääntyvä työntekijä tarvitseekin henkilökohtaisempaa opastusta erityisesti tietokoneen käyttöön ja uusien työmenetelmien oppimiseen. Myös Lahtisen (2009: 158—169) mukaan esimiehet näkivät, että ikääntyvillä työntekijöillä on puutteita tietotekniikkataidoissa ja verkkotyöskentelyssä. Samaan tulokseen tulivat myös Ruoholinna (2009: 291—313) sekä Pohjolainen ja Talja (2001: 6—10) omissa tutkimuksissaan. Lisäksi Vähänen ym. (2005: 81) sekä Pohjolainen ja Talja (2011: 6—10) totesivat, että ikääntyvät työntekijät tarvitsevat uusien työmenetelmien hallintaan paljon esimiesten tukea.

Opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan ikääntyvien jaksamisen tukeminen näkyi myös työyhteisöiden arvoihin ja asenteisiin vaikuttamisena. Esimiehet toivat esille, että ikääntyvien voimavaroihin vaikuttavat heikentävästi työyhteisöjen ristiriidat ja työpaikalla koettu ikärasismi. He mainitsivat myös, ettei ikääntyvien työntekijöiden työtä työyhteisössä arvosteta. Tulosten mukaan esimiehet tukivat ikääntyvien työntekijöiden jaksamista siten, että he toivat työyhteisössä esille ikääntyvien työntekijöiden ammattiosaamisen tärkeyden organisaatiolle. Esimiehet näkivät myös tärkeäksi, että ikääntyvien työntekijöiden kanssa keskusteltiin muustakin kuin työasioista ja työsuorituksia palkittiin. He olivat antaneet positiivista palautetta ja kannustaneet työntekijää esimerkiksi nopsa-palkinnoilla. Myös Lahtisen (2009: 158—169) ja Von Bonsdorffin (2009: 73—75) mukaan palautteen antaminen ikääntyville työntekijöille koettiin tärkeäksi voimavaroja lisääväksi tekijäksi. Heidän tutkimusten mukaan palkitseminen nähdään niin tärkeänä, että sen uskotaan vähentävän eläkeaikeita.

Työyhteisöjen yhteistyötaitojen johtaminen koettiin tämä opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan esimiestyössä haasteeksi. Merkille pantavaa oli se, että ainoastaan hoitohenkilöstön esimiehet kokivat ikääntyvien työntekijöiden työyhteisötaitojen kehittämisen tärkeäksi. Tuloksista kävi myös ilmi, että esimiehet eivät kokeneet saavansa oman esimiehen tukea niissä tilanteissa, joissa ikääntyvien työntekijöiden jaksamista tuli tukea muutoksilla, jotka vaikuttivat työyhteisöön. Aaltion ja Halmeen (2005: 230—234) mukaan ikäjohtamisen toteuttamisessa tärkeiksi tekijöiksi nähtiin johdon ehdoton tuki ja kannustava henkilöjohtamisen ilmapiiri. Lisäksi

Von Bonsdorff (2009: 73–75) toteaa, että hyvillä johtamiskäytännöillä on suuri merkitys ikääntyvien työntekijöiden työssä jatkamiseen.

Opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan suun terveydenhuollon työympäristö on muuttunut kiireiseksi, minkä esimiehet kokivat ikääntyvien työntekijöiden voimavaroja vähentäväksi tekijäksi. Lisäksi ikääntyvien työntekijöiden jaksamiseen vaikutti heikentävästi johdon taholta tuleva informaatiotulva ja jatkuvat toiminnalliset muutokset. Tuloksissa oli nähtävissä, että ainoastaan hoitohenkilökunnan esimiehet tukivat ikääntyviä työympäristön muutoksissa. Ikääntyviä hammashoitajia oli tuettu siten, etteivät he sijaistaneet äkillisissä sairauslomissa työpisteen ulkopuolella.

Suun terveydenhuollon esimiehet tunnistivat ikääntyvien työntekijöiden jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä seuraamalla työntekijän fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista vointia. Jos esimiesten mielestä ikääntyvän työntekijän jaksamisessa oli tunnistettavissa uupumisen merkkejä, hänen kanssaan keskusteltiin ja selvitettiin jaksamiseen vaikuttavia tekijät. Tarvittaessa esimiehet olivat tehneet yhteistyötä työterveyshuollon kanssa, jotta voimavaroihin vaikuttavat tekijät tunnistettiin ja niihin pystyttiin vaikuttamaan tämän jälkeen.

6.2 Eettisyys

Opinnäytetyön tekemiseen liittyy monia eettisiä kysymyksiä, joita on otettava huomioon sen kaikissa vaiheissa. Eettinen tarkastelu voidaan jakaa tutkijan omaan vastuullisuuteen siitä miten opinnäytetyön aihe valitaan ja miten tutkimustuloksia sovelletaan. Eettisyyden tarkasteluun kuuluu tutkimuksen kohteena olevien tiedonantajien suojaan (esimerkiksi anonymiteetti ja vapaaehtoisuus) sekä itse tutkimukseen liittyviä kysymyksiä kuten menetelmän valinta, tulosten analysointi ja raportointi. (KvaliMOTV.)

Aiheen valinta

Opinnäytetyön aiheen valintaan kuuluu pohdinta, kenen ehdoilla opinnäytetyön tutkimusaihe valitaan ja miksi siihen ryhdytään. (Tuomi — Sarajärvi 2009: 129.) Opinnäytetyöni aiheen valintaan vaikutti se, että toimin organisaatiomme

ikäjohtamiskäytäntöjä kehittävässä työryhmässä sekä Helsingin suun terveydenhuollon ja sosiaaliviraston yhteisessä ikäaktiivivapaapilotissa. Molemmissa on tavoitteena kehittää ikääntyvän työntekijän jaksamisen tukemisen keinoja. Mielestäni aiheeni tuo tärkeitä tietoa suun terveydenhuollon esimiesten ikäjohtamiskäytännöistä ja niiden kehittämisen tarpeista. Aiheen valintaan vaikutti myös se, että aihe on ajankohtainen koko yhteiskunnassa, jossa pohditaan ikääntyvien työntekijöiden työurien pidentämistä. Esimiehenä koen, että työurien pidentäminen ei onnistu jos organisaatiolla ei ole ikääntyvien työntekijöiden jaksamisen tukemiseen yhdessä sovittuja ikäjohtamiskäytäntöjä. Lisäksi aiheen valintaan vaikutti se, ettei ikäjohtamista ole tutkittu suun terveydenhuollon esimiesten näkökulman kautta, joten koen aiheen hyvin tärkeäksi.

Tutkimusjoukko ja aineiston keruu

Tässä opinnäytetyössä käytettiin jo olemassa olevaa aineistoa, joka kerättiin aikaisempaa opinnäytetyötäni varten puolistrukturoidulla kyselylomakkeella Poweria ikäjohtamiseen -kyselyn yhteydessä vuonna 2009. Aineisto sisältää 23 Helsingin kaupungin terveyskeskuksen suun terveydenhuollon esimiesten vastauksia kyseiseen tutkimukseen. Kyselyyn vastattiin nimettömänä ja sen sai palauttaa sisäisen postitusjärjestelmän tai sähköpostin kautta suoraan minulle. Vain pieni osa esimiehistä palautti vastuksensa sähköpostitse. Näiden vastausten kohdalla varmistin, että vastaajan nimettömyys säilyy. Tämä tapahtui siten, että vastauksen tulostamisen jälkeen sähköposti hävitettiin. Näin toimimalla halusin varmistaa, että kaikkien esimiesten vastauksia käsitellään vain niiden sisällöstä käsin.

Kyseisiltä esimiehiltä ei pyydetty suostumusta tämän opinnäytetyön tutkimukseen, koska suostumus oli saatu jo edelliseen opinnäytetyöhön. Koin kuitenkin eettisesti tärkeäksi, että saan luvan käyttää tätä olemassa olevaa aineistoa. Siksi hain tutkimuslupaa Helsingin terveyskeskukselta syksyllä 2011. Tutkimuslupa myönnettiin ja sen pöytäkirjaotteessa on myös puoltava lausunto suun terveydenhuollon johtajahammaslääkäriltä (liite 6). Olen sitoutunut siihen, että toimitan valmiin tutkimusraportin Helsingin kaupungin terveyskeskuksen käyttöön (liite 5). (Kankkunen — Vehviläinen-Julkunen 2009: 182.)

Eettisenä haasteena voidaan pitää sitä, että opinnäytetyöni tutkimuksen kohteena olivat esimieskollegani ja heidän ikäjohtamiskäytännöt. Tämä on saattanut vaikuttaa siihen, että jotkut esimiehet ovat kokeneet velvollisuudekseen vastata kyselyyn vaikka tiesivät, että kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista. Tämä on saattanut vaikuttaa siihen, että joidenkin esimiesten vastaukset olivat hyvin pelkistettyjä.

Aineiston analyysi

Opinnäytetyöni aineisto on analysoitu aineistolähtöisellä sisällönanalyysimenetelmällä. Lisäksi olen kvantifioinut siinä olevat ala- ja yläluokkien esimiesten ilmaukset. Näin sain esimiesten ikäjohtamiskäytäntöjä kuvaavista ilmauksista syvällisemmän ja kokonaisvaltaisemman kuvan, jolloin laadullisen tutkimusotteen käyttö tässä opinnäytetyössä oli tutkimuseettisesti perusteltua. (Tuomi — Sarajärvi 2009: 67—69.)

Tarkastelin aineiston analyysissä hoitohenkilöstön ja hammaslääkäreiden esimiesten vastauksia erikseen, koska halusin selvittää onko ikääntyvien työntekijöiden ikäjohtamiskäytännöissä eroavuuksia näiden esimiesryhmien välillä. Tämä oli mielestäni tärkeätä, koska kyseisten ammattiryhmien jaksamisen tukemisen tarpeissa koen esimiehenä olevan eroja. Tämä tarkastelu oli mielestäni myös eettisesti mahdollista, koska kumpaankin vastaajaryhmään kuului riittävä määrä vastaajia. Lisäksi koin tärkeäksi sen, että kummatkin ryhmät löytävät yhteisten kehittämiskohteiden lisäksi myös omat kehittämisen tarpeet. Tässä asiassa ei näe eettistä ristiriitaa.

Raportointi

Tutkimusraportissa on kuvattu prosessin kulkua avoimesti, rehellisesti ja totuudenmukaisesti. Siinä on esitelty tutkimuksen kannalta keskeiset asiat ja raportoinnissa on pyritty huolellisuuteen ja tarkkuuteen. Olen pyrkinyt myös raportoimaan siten, että opinnäytetyön tutkimuksen myötä esille tulleet asiat palvelevat sekä uuden tiedon tuottamisen että luottamuksellisuuden ja kunnioituksen periaatteita. Toisilta tutkijoilta saatu tieto on merkitty lähdeviittein. Oma ymmärrykseni on luonut rajat kirjoittamiselle ja tulosten tulkinnalle. (Tuomi — Sarajärvi 2009: 132; Kylmä — Juvakka:2007: 152.)

Raportoinnissa esiintyvät esimiesten alkuperäiset ilmaukset on koodattu. Koodaukset eivät kerro, kuka ilmauksen on kertonut. Koodauksen avulla minulla on ollut ainoastaan mahdollisuus palata alkuperäiseen kyselylomakkeeseen. Tämä on ollut tarpeen ilmauksien tulokinnassa ja tulosten pohdinnassa.

6.3 Luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi kohdistuu tutkimusprosessin kokonaisuuteen, jolloin tarkasteltavana on tutkija itse, aineiston laatu, sen analyysi ja tulosten esittäminen. (Tuomi — Sarajärvi 2009: 140.) Luotettavuuden arvioinnissa selvitetään, kuinka totuudenmukaista tietoa tutkimuksella on kyetty tuottamaan. Tämän opinnäytetyön luotettavuutta arvioidaan yleisillä luotettavuuskriteereillä, jotka ovat: *uskottavuus*, *vahvistettavuus*, *refleksiivisyys* ja *siirrettävyys*. (Kylmä—Juvakka 2007: 127.)

Uskottavuus

Opinnäytetyön uskottavuus viittaa tulosten totuudenmukaisuuteen, jolloin tutkijan on varmistuttava, että tutkimustulokset vastaavat tutkimukseen osallistuvien henkilöiden käsityksiä tutkittavasta asiasta. (Kylmä—Juvakka 2007: 128.)

Uskottavuuden osoittamiseksi olisi hyvä jos tutkimukseen osallistuvien kanssa keskusteltaisiin tutkimustuloksista. (Kylmä—Juvakka 2007: 128.) Tämän toteuttaminen on tässä opinnäytetyössä hankalaa, koska tein varsinaisen kyselyn puolistrukturoidulla kyselylomakkeella jo vuonna 2009 johtamistaidonopintojeni yhteydessä. Osa silloin mukana olleista esimiehistä ei enää työskentele organisaatiomme esimiestehtävissä, joten arviointia tulosten paikkansapitävyydestä en tule heiltä saamaan. Olen kuitenkin kokenut tärkeäksi keskustella tuloksista muutaman esimieskollegani kanssa ja näin saanut vahvistusta tulosten uskottavuudelle.

Kylmän ja Juvakan (2007: 129) mukaan opinnäytetyön uskottavuutta vahvistaa se, että tutkimuksen tekijä on riittävän pitkän ajan tekemisissä tutkittavan ilmiön kanssa. Tämä auttaa ymmärtämään tutkimukseen osallistuneiden näkökulmaan. Mielestäni tässä opinnäytetyössä esimiehisytyeni sekä kiinnostukseni organisaatiomme

ikäjohtamiskäytäntöjen kehittämiseen vahvistavat tutkittavan ilmiön mutta myös tutkittavien esimiesten näkökulmien ymmärtämistä. Esiymmärrykseni on auttanut minua esimerkiksi aineiston ryhmittely- ja käsitteellistämisvaiheessa, joka mielestäni lisää tutkimustulosten uskottavuutta.

Olen pyrkinyt lisäämään opinnäytetyöni tulosten uskottavuutta siten, että olen lisännyt tulososioon esimiesten autenttisia ilmauksia. Näiden tarkoituksena on osoittaa opinnäytetyön lukijalle yhteyksiä aineiston ja tuottamani tulkinnan välillä. Näiden avulla lukija voi päätellä, ovatko tekemäni johtopäätökset uskottavia ja olenko tulkinut aineistoani tutkimuskysymysteni kannalta oikein.

Autenttisten lainauksien sijoittaminen sitä kuvaavan ala- ja yläluokan alle koin ajoittain haasteelliseksi. Tähän on syynä se, että osa lainauksista olisi sopinut kahteenkin luokkaan ja jouduin päättämään mihin sen sijoitan. Tällaisessa tilanteessa oma esimieskokemukseni on saattanut ohjata esimiesten ilmauksien määrää joissakin ala- ja yläluokissa. Tämä voidaan nähdä opinnäytetyöni tutkimustulosten uskottavuutta heikentävänä tekijänä.

Opinnäytetyön tulosten uskottavuutta heikentää mielestäni se, että tutkittava aineisto oli hyvin vähäinen noin yhdeksän sivua litteroitua tekstiä. Tämä ongelma oli tiedossa jo opinnäytetyön aloitusvaiheessa. Luovuin lisääaineiston hankinnasta, koska tutkimusorganisaatiossa oli tapahtunut organisaatiomuutos alkuperäisen kyselyn jälkeen eikä kyselyn laajentamista näissä olosuhteissa nähty järkevänä. Lisäksi uskoi siihen, että saan vastaukset tutkimuskysymyksiini tällä aineistolla, koska tiedossani oli, että suurimalla osalla kyseisistä esimiehistä oli usean vuoden kokemus ikääntyvien työntekijöiden jaksamisen tukemisesta.

Opinnäytetyön tulosten uskottavuuden vahvistamiseen olen pyrkinyt vaikuttamaan myös siten, että jatkoin aineiston sisällönanalyysiä kvantifioimalla ala- ja yläluokissa esiintyvät esimiesten ilmaukset. Kvantifioinnin avulla sain aineistosta nousemaan esiin sellaisia jaksamisen tukemiseen liittyviä tekijöitä, jotka ilman kvantifiointia olisivat ehkä jääneet huomaamatta. Mielestäni kvantifiointi lisää tulosten uskottavuutta mutta myös tulosten vahvistettavuutta.

Vahvistettavuus

Vahvistettavuudella tarkoitetaan, että toinen tutkija voi seurata opinnäytetyön tutkimusprosessin kulkua. Tämä mahdollistuu siten, että opinnäytetyössä kuvataan tehdyt ratkaisut ja päättelyt siten, että lukija voi seurata tutkijan päättelyä ja pystyy arvioimaan sitä. (Kylmä—Juvakka 2007: 129.)

Tässä opinnäytetyössä kuvaan tutkimuksen kulkua mahdollisimman tarkasti ja selkeästi. Olen tehnyt analyysiprosessin ymmärtämisen helpottamiseksi erilaisia kuvioita ja taulukoita. Aineiston analyysin kuvauksessa olen pyrkinyt selkeyteen, jotta lukija ymmärtää, miten se on tehty ja pystyy päättämään onko aineiston käsitteellistäminen onnistunut ja miten hyvin muodostamani ala- ja yläluokitukset sekä pääluokitus kattavat aineiston.

Analyysin luotettavuutta lisää se, että olen pitänyt koko analyysiprosessin ajan päiväkirjamaisia merkintöjä opinnäytetyön etenemisestä. Näiden avulla olen pystynyt palauttamaan mieleeni prosessin eri vaiheita ja niihin liittyviä pohdintoja. Tämä on ollut erityisen tärkeätä silloin, kun tein opinnäytetyön tuloksista johtopäätöksiä.

Kylmän ja Juvakan (2007: 129) mukaan vahvistettavuus on osin ongelmallinen kriteeri, koska laadullisessa tutkimuksessa toinen tutkija ei välttämättä päädy samankaan aineiston perusteella samaan tulkintaan. Tähän vahvistettavuus ongelmaan olen pyrkinyt vaikuttamaan sillä, että raportoin säännöllisesti sen eri vaiheet ohjauspalaverissa, jossa oli mukana myös kaksi esimiestyötä tekevää opiskelijaa. Näin varmistuin, että analyysiprosessi eteni oikein ja systemaattisesti sekä sain luokitusten nimeämiseen laajempaa näkökulmaa. Tämä oli mielestäni tärkeätä, koska minulla ei ollut aikaisempaa kokemusta laadullisen sisällönanalyysimenetelmän teosta.

Refleksiivisyys

Refleksiivisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tekijän on oltava tietoinen omasta esiymmärryksestään tutkimuksen tekijänä. (Kylmä—Juvakka 2007: 129.) Oma esiymmärrykseni on kuvattu raportissa. Se on muodostunut esimiestyöni ja aikaisemman ikäjohtamiseen liittyvän opinnäytetyöni kautta. Lisäksi siihen on

vaikuttanut se, että olen ollut mukana organisaatiomme ikäjohtamista kehittävässä työryhmässä useamman vuoden ajan. Jotta esiymmärrykseni ei olisi vaikuttanut tutkimusprosessia heikentävästi, pyrin tietoisesti vaikuttamaan sen poissulkemiseen. Tämä tapahtui esimerkiksi siten, että palasin säännöllisti alkuperäisiin ilmauksiin aineiston sisällönanalyysin eri vaiheissa. Näin toimien uskon päässeeni siihen, että opinnäytetyön tulokset vastaavat tutkittavien esimiesten käsityksiä ikääntyvien työntekijöiden jaksamisen tukemisesta.

Esimiehisyteni saattoi vaikuttaa aineistoon laatuun. Puolistrukturoituun kyselylomakkeeseen vastanneet esimiehet tiesivät vastatessaan, että vastauksia käsittelee heidän esimieskollega. Esimiehet vastasivat kyselylomakkeen avoimiin kysymyksiin lyhyesti, jopa ranskalaisin viivoin. Tähän saattoi olla syynä se, että he kokivat minun ymmärtävän esimiehenä lyhyestäkin vastauksesta, mitä he tarkoittavat.

Esimiesten vastausprosentti jäi matalaksi (58,5 %). Tähän on varmasti vaikuttanut monta tekijää. Yksi tekijä voi olla se, että oman johtamiskäytännön kuvaaminen voidaan kokea hyvinkin henkilökohtaiseksi asiaksi, ettei sitä haluta kuvata edes nimettömänä esimieskollegalle. Nämä edellä mainitut tekijät voidaan katsoa opinnäytetyöni luotettavuutta heikentäviksi tekijöiksi.

Siirrettävyys

Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että opinnäytetyön tutkimustulokset on siirrettävissä muihin vastaaviin tilanteisiin. Jotta tämä on mahdollista, opinnäytetyössä on kuvailtava riittävän tarkasti osallistujia ja ympäristöä sekä aineiston keruuta ja analyysiä, jotta lukijan on mahdollista arvioida tulosten siirrettävyyttä. (Kylmä—Juvakka 2007: 129.)

Tässä opinnäytetyössä kuvattiin suun terveydenhuollon toimintaympäristöä ja sen esimiesjärjestelmää että esimiesten taustatietoja ikäjohtamisesta. Lisäksi aineiston analyysi kuvattiin tarkasti. Nämä tekijät mahdollistavat mielestäni sen, että opinnäytetyön tutkimustulokset on toistettavissa myös muissa suun terveydenhuollon organisaatiossa. On kuitenkin todettava, että laadullisessa tutkimuksessa toisen tutkijan tekemä aineiston analyysi voi tuottaa ala-, ylä- ja pääluokkien nimeämiseen muutoksia. Lisäksi esimiesten autenttisten vastauksien sijoittuminen ko. luokituksissa

voi muuttua toisen tutkijan esiymmärryksen ohjaamana. Nämä tekijät voivat muuttaa toisessa organisaatiossa tehtyä tutkimusta, mikä voidaan katsoa luotettavuutta heikentävänä tekijänä.

6.4 Tulosten hyödyntäminen

Ikääntyvien työntekijöiden jaksamisen tukeminen koetaan esimiestyössä haasteelliseksi. Yhteisesti sovitut toimintatavat selkeyttävät toimintaa, jolloin johtaminen on myös työntekijöitä kohtaan oikeudenmukaisempaa. Tämän opinnäytetyön tuloksissa ilmeni, että hoitohenkilöstön ja hammaslääkäreiden esimiehillä on yhteisten kehittämiskohteiden lisäksi myös esimiesryhmäkohtaisia kehittämisen tarpeita. Tällainen oli esimerkiksi työyhteisön yhteistyötaitojen kehittämisen tukeminen. Tästä näkökulmasta katsottuna olisi perusteltua, että suun terveydenhuollon esimiehet tutustuisivat opinnäytetyön tutkimustuloksiin ja keskustelisivat teema-alueiden hyödyntämisestä ikäjohtamisessa.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on lisännyt ja syventänyt omaa ymmärrystäni ikääntyvien työntekijöiden jaksamisen tukemisen tärkeydestä mutta myös kaiken ikäisten työntekijöiden jaksamisen tukemisen tarpeista. Uskon, että itse tulen käyttämään opinnäytetyön tuloksena syntyneitä teema-alueita esimerkiksi kehityskeskusteluissa jaksamisen tukemisen suunnittelun ja toteutuksen apuna.

Opinnäytetyön tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään myös Helsingin kaupungin ikäaktiivivapaapilotissa ja terveyskeskuksen suun terveydenhuollon ikäjohtamiskäytäntöjen kehittämisessä.

6.5 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimushaasteet

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyivät ikäjohtamiskäytäntöjä kuvaavat teema-alueet. Teema-alueet sisältävät ne suun terveydenhuollon ikäjohtamiskäytännöt, joilla esimiehet tukevat ikääntyvien työntekijöiden jaksamista. Tuloksista on nähtävissä, että osalla esimiehistä ei ole käytössä kaikkia ikäjohtamisen keinoja tai he eivät tietoisesti niitä käytä. Osa esimiehistä esitti myös toiveena sellaisia jaksamisen tukemisen muotoja, joita toiset jo käyttivät. Mielestäni tämä kuvastaa sitä, ettei

organisaatiossamme ole yhtenäisiä ikäjohtamiskäytäntöjä. Jotta ikääntyvien työntekijöiden jaksamisen tukeminen koettaisiin oikeudenmukaiseksi ja tasavertaiseksi ehdotan seuraavia toimenpiteitä:

1. Esimiesten tulisi yhtenäistää ikääntyvien työntekijöiden jaksamisen tukemisen käytännöt. Tämä tulisi aloittaa yhdessä keskustellen esimerkiksi esimiehille järjestettävillä esimiespäivillä. Esimiehet voisivat hyödyntää tämän opinnäytetyön teema-alueita yhteisten käytäntöjen kehittämisessä.
2. Teema-alueita voitaisiin hyödyntää ikääntyvien työntekijöiden jaksamisen tukemisen selvittämiseksi esimerkiksi kehityskeskusteluissa.

Tässä opinnäytetyössä kuvattiin esimiesten ikäjohtamiskäytäntöjä suun terveydenhuollon esimiesten näkökulmasta. Tuloksissa nousi esille sellaisia jaksamista vähentäviä tekijöitä, jotka mielestäni lisäävät ikääntyvien sairauspoissaoloja. Uskon näiden tekijöiden vaikuttavan myös ikääntyvien eläkesuunnitelmiin. Näitä tekijöitä olivat mm. kiire, informaatiotulva, työyhteisön ristiriitatilanteet ja työympäristön muutokset.

Minua esimiehenä kiinnostaisi tietää ikääntyvien työntekijöiden oma näkökulma jaksamisen tukemisesta. Siksi ehdotan seuraavia jatkotutkimusaiheita:

1. Miten esimiesten eri ikäjohtamiskäytännöt vaikuttavat ikääntyvien työntekijöiden jaksamiseen?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että ikääntyvät työntekijät jaksaisivat jatkaa yli henkilökohtaisen eläkeiän?

Itse ikääntyvänä esimiehenä olen kiinnostunut myös omasta ja kollegoiden jaksamisesta. Esimiestyössä esimerkiksi ei ole mahdollisuutta osa-aikatyöhön. Työnkuva on kiireinen ja ylityöt ovat yleisiä esimiestyössä. Olen sitä mieltä, että esimiehen oma jaksaminen vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin. Väitän, että hyvinvoivalla esimiehellä on enemmän hyvinvoivia työntekijöitä kuin huonosti voivalla esimiehellä. Tämän selvittämiseksi ehdotankin seuraavaa jatkotutkimusaihetta:

3. Miten esimiesten jaksamista tulisi kehittää suun terveydenhuollossa?

6.6 Oma oppimisprosessi

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli opettavainen ja haasteellinen kokemus. Opettavaisen siitä teki ennen kaikkea se, että siirryin monen työvuoden jälkeen opiskelijan rooliin. Vanhamuotoisen koulutuksen saaneena suuhygienistinä ja esimiehenä joutui nöyrytymään monessa asiassa. Yksi niistä oli rajallinen ajankäyttö.

Opinnäytetyön prosessi alkoi väitöskirjojen ja tieteellisten artikkelin etsinnällä. Aluksi niitä ei löytynyt kuin muutama mutta sitten kirjaston informaatikon avulla etsijän taidot paranivat. Ikävä kyllä aivan loppumetreillä huomasin, etteivät kaikki löytämäni lähteet vastannutkaan tutkimuskysymyksiin. Vaikka tietoa löytyikin hieman asian vierestä, muodostui teoriaosuudesta mielestäni sellainen, että siitä on hyötyä ainakin esimiestyössä.

Aineiston analyysiprosessin teko oli hyvin mielenkiintoista. Oli todella vaikeata heittäytyä pois esimiehen roolista ja tarkastella kollegoiden ilmauksia ulkopuolisin silmin. En tiedä, onnistuinko siinä aina. Myös opinnäytetyön kirjallinen asiatyö oli oma haasteensa varsinkin kirjoittamisen alussa. Uskon kuitenkin, että myös tässä kehityin näiden kuukausien aikana. Kiitos siitä kuuluu ohjaajilleni.

Olen toiminut esimiehenä jo kohta kymmenen vuotta ja olen kokenut työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisen erittäin haasteellisena. Se on haaste sen takia, että hyvin monet työntekijät tarvitsevat nykyään jollakin lailla kevennettyä tai tuettua työkuva. Tämän opinnäytetyön tekeminen on lisännyt tietouttani ikäjohtamisesta entistään. Se on myös vahvistanut näkemystäni, että ikäjohtaminen on muutakin kuin ikääntyvien työntekijöiden johtamista. Eräs esimieheni totesi minulle esimiesurani alkuaikoina seuraavasti: " Jos kumarrat yhdelle, pyllistät toiselle." Näin mielestäni tapahtuu jos johtaa vain tiettyä ikäryhmää. Esimiehen ikäjohtamiskäytännöt kuuluvatkin koko työyhteisön käyttöön. Näin eriarvoisuus vähenee ja eri-ikäiset löytävät toistensa vahvuudet ja hyväksyvät heikkoudet. Tällöin ikäjohtamisesta hyötyvät kaikki myös ne ikääntyvät työntekijät.

— Onni ei ole onnessa vaan siinä hetkessä kun sen saavuttaa —
— Fedor Dostojevski —

Lähteet

Aaltio, Iris – Halme, Pinja 2011. Ikääntymisen merkitys työelämässä – näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen. Hallinnon tutkimus 30 (3). 221–236.

Aina on oikea ikä. Aktiivisen ikääntymisen ja sukupolvien välisen solidaarisuuden eurooppalainen teemavuosi 2012. Suomen kansallinen toimintasuunnitelma. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2011: 20.

Carl Bertelsmann -palkinto Suomelle. Sosiaali- ja terveysministeriö. Tiedote 348/2006. Luettavissa myös sähköisesti. <<http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/view/1193573>> Luettu 26.2.2012

Gould, Raija – Ilmarinen, Juhani – Järvisalo, Jorma – Koskinen, Seppo 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino Oy.

Halme, Pinja 2005. Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen – Diskursiivinen tutkimus. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies 10 (2). 31–40.

Halme, Pinja 2011. Iästä johtamiseen: Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä studies in business and economics 105.

Helsingin kaupunki. Henkilöstöraportti 2010. Luettavissa myös sähköisesti. <http://www.hel.fi/hki/Heke/fi/Kaupungin+strategia/Henkil_st_raportit> Luettu 1.2.2012

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Ikäaktiivivapaapilotti Helsingin kaupungilla vuosina 2011–2013. Työsuojelurahasto. Kehittämisyhteistyö nro 111201. Luettavissa myös sähköisesti. <<http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke?h=111201>> Luettu 2.11.2011

Ilmarinen, Juhani 2006. Pitkää työuraa; Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. 2., korjattu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Johansson, Kirsi 2007: Kirjallisuuskatsaukset – huomio systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Teoksessa Johansson, Kirsi – Axelin, Anna – Stolt, Minna – Ääri, Riitta-Liisa (toim.): Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja A: 51/2007. 3–9.

Juuti, Pauli 2002. Ikäjohtaminen. Ikäohjelma 1998–2002 JTO -tutkimuksia nro 13. Helsinki. JTO

Kankkunen, Päivi – Vehviläinen-Julkunen, Katri 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOYpro.

Kiviranta, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: WSOYpro Oy.

Kokko, Riitta-Liisa 2010. Yli 50-vuotiaiden työllistyminen. Raportissa Työllisyys, terveys ja hyvinvointi. Paltamon työllistämismallin arviointitutkimus 2009–2012. I osaraportti 2.6.2012. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos.

Korpivuoma, Eila – Pirttilä, Ilkka 2001. Terveyskeskukset ja ikääntyvä työvoima. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä. Luettavissa sähköisesti.
<http://pre20031103.stm.fi/suomi/ikaohjelma1998-2002/julkaisut/terveyskesk/tervk_sis.htm>
Luettu 26.2.2012

Kristeri, Eija 2009: Vierivä kivi-ikäohjelma. Poweria ikäjohtamiseen -kysely esimiehille. JTO -opinnäytetyö. Helsingin kaupungin terveyskeskus hammashuolto-osasto.

Kylmä, Jari – Juvakka, Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy

Kyngäs, Helvi – Vanhanen, Liisa 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede 11 (1). 3–12.

Kääriäinen, Marita – Lahtinen, Tiina 2006: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimustiedon jäsentäjänä. Tutkiva hoitotyö 18 (1). 37–45.

Lahtinen, Päivikki 2009. Ikääntyvän opettajan ammatillista kasvua ja osaamista tukeva johtaminen ammattikorkeakoulussa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampereen yliopiston ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.

Lavoie-Tremblay, Melanie – O'Brien-Pallas, Linda – Viens, Chantal – Hamelin Brabant, Louise – Gelin, Celine 2006. Towards an integrated approach for the management of ageing nurses. Journal of Nursing Management 14. 207–212.

Leese, Brenda – Story, Claire – Cheater, Francine 2009. Retaining primary and community nurses over the age of 50 years: the views of managers. Journal of Nursing Management 17. 975–985.

Loppela, Kaija 2004. Ihminen ja työ -keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Mediwest Terveysteknologiakeskus.

Marjala, Pauliina 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisin prosesseina -narratiivinen arviointitutkimus. Väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Tuotantotalouden osasto.

Moseley, Amanda – Jeffers, Lesley – Paterson, Jan 2008. The retention of the old nursing workforce: A literature review exploring factors that influence the retention and turnover of old nurses. Contemporary Nurse. 30 (1). 46–56.

Naumanen, Paula 2006. Opinions of ageing workers on relative importance of health promotion. International Journal of Nursing Practice. 12. 352–358.

Pentikäinen, Leena – Tuomaala, Mika 2009. Osaava työvoima. Työ- ja elinkeinoministeriö julkaisuja. Strategiset hankkeet 32. Hyvinvointialan kehittäminen Luettavissa myös sähköisesti.
<<http://www.tem.fi/?s=2683&xmid=4141&C=97982>> Luettu 5.2.2012

Pohjalainen, Marjut – Talja, Sanna 2011. Ikäjohtaminen yleisissä kirjastoissa: Ikäkasitysten tarkastelua osaamisen johtamisen näkökulmasta. Informaatiotutkimus 30 (1). 1–11.

Ruoholinna, Tarita 2009. Ikääntyvä työelämässä. Päihittääkö nuoruus ja koulutus aikuisuuden ja kokemuksen. Väitöskirja. Turku: Turun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Kasvatustieteiden laitos.

Simström, Hannu 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa: Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampereen yliopiston ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.

Toiminnankuvaus 2011. Helsingin kaupunki. Terveyskeskus. Suun terveydenhuolto.

Toimintasuunnitelma 2010. Helsingin kaupunki. Terveyskeskus. Suun terveydenhuolto.

Tuomi, Jouni — Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. painos. Helsinki: Tammi

Utriainen, Kati 2006. Hoitajien hyvinvointi. Positiivisen hyvinvoinnin lähestymistapa. Tutkiva hoitotyö. 4(3). 4—9.

Utriainen, Kati — Kyngäs, Helvi — Nikkilä, Juhani 2007. Ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvointi: grounded theory -tutkimus. Hoitotiede. 19 (6). 314—325.

Utriainen, Kati 2009. Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä. Väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden laitos.

Valve, Petra 2006. Ennen aikaiselle eläkkeelle hakeutumisen prosessi ja ikääntyneiden työntekijöiden eläkehakuisuus. Laudatur -seminaari tutkimustyö. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.

Vilka, Henna 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Wiitakorpi, Iris 2006. Ammatillisen osaamisen tukeminen muuttuvissa toimintaympäristössä: tutkimus ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta. Väitöskirja. Åbo: Åbo Akademi University. Åbo Akademin pedagogiska fakulteten.

Von Bonsdorff Monika E 2009. Intentions of early retirement and continuing to work among middle-aged and older employees. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä studies in business and economics 83.

Vähänen, Anne — Paasivaara, Leena — Nikkilä, Juhani 2005. Ikäjohtaminen hoitotyössä. Hallinnon tutkimus 1. 77—83.

Viitekehysten tietokantahaku 2006—2011

Tietokantahaku 2006—11	Hakusana	Kaikki tulokset	Valittu otsikon perusteella	Valittu tiivistelmän perusteella	Valittu koko tekstin perusteella
LINDA	ikäjohtaminen	55	36	21	5
LINDA	ikäjoht?	64	2	—	—
LINDA	ikäjohtaminen työkyky	13	Ei uutta	—	—
LINDA	ikäjohtaminen esimiestyö	3	Ei uutta	—	—
LINDA	esimiestyö työhyvinvointi	9	Ei uutta	—	—
LINDA	työhyvinvointi eri-ikäi?	2	1	—	—
LINDA	ikääntyvä	17	1	—	—
LINDA	työkyky	354	—	—	—

Tietokantahaku 2006—11	Hakusana	Kaikki tulokset	Valittu otsikon perusteella	Valittu tiivistelmän perusteella	Valittu koko tekstin perusteella
LINDA	työkyky ikääntyvä	2	—	—	—
LINDA	työhy? sairaanhoit?	30	12	6	2
LINDA	eri-ikäis? työssä jaksaminen	55	Ei uutta	—	—
LINDA	työhyvinvointi kertomukset	6	1	1	1
LINDA	johta? oikeudenm?	24	1	—	—
LINDA	ikäänt? työelämä	72	15	5	2
MEDIC	ikäjohtaminen	4	2	—	—
MEDIC	ikäjoht* työky*	1 (2003)	—	—	—
MEDIC	esimiest* työhyvinvoint* ikäjoht*	72	Ei uutta	—	—

Tietokantahaku 2006—11	Hakusana	Kaikki tulokset	Valittu otsikon perusteella	Valittu tiivistelmän perusteella	Valittu koko tekstin perusteella
MEDIC	ikäjoht* eri-ik*	4	Ei uusia	—	—
MEDIC	eri-ikäisyys esimiest*	—	—	—	—
ARTO	ikäjohtaminen	16	6	2	2
CHINAL EBSCO	"age management"	244	10	5	—
CHINAL EBSCO	"work ability" "management"	11	3	2	—
CHINAL EBSCO	"ageing" "work"	72	10	4	1
CHINAL EBSCO	"management nurse ageing"	49	5	2	1
KÄSINHAKU	väitöskirjojen ja tieteellisten artikkelien lähdeluetteloita	39	25	9	5

Aikaisemmat tutkimukset 2006 (4)—2011

Tietokanta	Tutkija Vuosi Maa	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimusjoukko	Tutkimusmetodi	Keskeisimmät tulokset
Linda <i>ikäjohtaminen</i> A1	1. Halme, Pinja 2. 2011 3. Suomi 4. Väitöskirja Iästä johtamiseen: Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena	Tarkoituksena on selvittää miten ikäjohtamista voidaan kuvata ja ymmärtää tarkastelemalla eri-ikäisyyttä työyhteisössä.	Neljä artikkelia kauppatieteiden ja johtamisen alalta.	Menetelmällisesti tutkimusta voidaan kuvata laadulliseksi empiiristä aineistoa hyödyntäväksi ja käsitteelliseksi erilaisia teoreettisia aineistoja hyödyntäväksi tutkimukseksi.	Ikäjohtamiselle ei ole selkeää määritelmää tai sisältöä. Tutkimus valaisi käsitteen monimerkityksisyyttä ja osin sen käytön ongelmia. Ikäjohtamisen käsite tiivistyi työyhteisön eri-ikäisten ihmisten johtamiseksi, jossa kaikki tarvitsevat yksilöllistä johtamista.
Linda <i>ikäjohtaminen</i> A2	1. Lahtinen Päivikki 2. 2009 3. Suomi 4. Väitöskirja Ikääntyvän opettajan ammatillista kasvua ja osaamista tukeva johtaminen ammattikorkeakoulussa	Tarkoituksena on tarkastella ikääntyvien ammattikorkeakoulussa työskentelevien opettajien ja heidän esimiestensä käsityksiä ikääntyvien opettajien osaamisesta ja ammatillisesta kasvusta sekä ikäjohtamisesta ja työstä	Yli 45-vuotiaita terveysalanopettajia (N=14) ja heidän lähiesimiestä (N=5) neljästä eri ammattikorkeakoulusta ympäri Suomea.	Fenomenografinen (laadullinen) tutkimus- ote; haastattelu	Johtaminen nähtiin eri-ikäisten johtamisena ja johtamisessa korostettiin ikääntyvien tukeminen työelämässä. Varsinkin esimiehen tuki koettiin erityisen tärkeäksi. Ikääntyvien työntekijöiden osaamista ja iän tuomaa kokemusta arvostettiin. Esimiehet korostivat kokemusta arvokkaana voimavarana työyhteisössä. Hiljaisen tiedon hyödyntämistä

					<p>tuli hyödyntämään entistä paremmin. Ikääntyvät kokivat vahvuudekseen mentorina toimimisen. Esimiehen antama kannustava palaute koettiin voimaannuttavana ja palautteeksi riitti työntekijän huomioiminen esimerkiksi kuulumisten kysyminen. Palautetta ei koettu saavan riittävästi. Esimiehen tärkeäksi tehtäväksi koettiin työntekijöiden jaksamisen ja työhyvinvoinnin edistäminen siten, että työnteon resurssit kohdennettiin oikein, annettiin mahdollisuus osa-aikaeläkkeeseen tai lyhyempään työaikaan ja lisäämällä joustomahdollisuuksia työaikasuunnitelmaan.</p> <p>Työntekijät kokivat merkitykselliseksi sen, että elämäntilanne huomioitiin työaikasuunnitelmaa tehdessä. Esimiehet kokivat, että työntekijät olivat sitoutuneita oman työn kehittämiseen mutta esim. ATK-taitojen ja verkko-työskentelyn oppimisessa oli nuorempia enemmän puutteita. Esimiehellä todettiin olevan merkittävä rooli avoimen keskustelukulttuurin rakentajana.</p>
--	--	--	--	--	--

<p>Käsihaku <i>työkyky</i></p> <p>A3</p>	<p>1. Loppela Kaija 2. 2004 3. Suomi 4. Väitöskirja</p> <p>Ihminen ja työ – keskustellen työkuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä</p>	<p>Tarkoituksena on rakentaa toimintamalli työyhteisön kehittämisestä työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä.</p>	<p>Tutkimukseen osallistuivat Etelä- Pohjanmaan Osuuskaupan työntekijät ja esimiehet sekä tulosryhmäjohto ja johtajisto (N=27)</p>	<p>Laadullinen tutkimus Menetelmätriangulaatio Sisällön analyysi aineiston analyysimenetelmällä</p>	<p>Tutkimuksen mukaan työyhteisön kehittämisen ja työkyvyn ylläpitämisen tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työpaikan asioihin sekä vastuun saaminen ja uuden oppiminen. Nämä tekijät lisäsivät työmotivaatiota ja hyvinvointia. Tutkimuksen mukaan työkyvyn ylläpitäminen ja työyhteisön kehittäminen liittyivät toinen toisiinsa eli niillä oli vuorovaikutuksellinen suhde. Työkyvyn määritelmiä on useita ja se voidaan nähdä osana laajempaa toimintakykyä käsitettä mutta sitä ei voida pitää synonyyminä sille. Työkykyä tulisi tarkastella laajasta näkökulmasta, jossa terveyden ohella työ ja työympäristö sekä elintavat ja ikäntyminen vaikuttavat suoriutumiseen työelämässä.</p>
--	--	---	--	---	---

<p>Linda <i>työhyvinvointi kertomukset</i> A4</p>	<p>1. Marjala Pauliina 2. 2009 3. Suomi 4. Väitöskirja</p> <p>Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisin prosesseina- narratiivinen arviointitutkimus</p>	<p>Tarkoituksena on ymmärryksen ja tiedon kasvattaminen työhyvinvoinnista yksilöllisesti koettuna ja kerrottuna ilmiönä</p>	<p>Tutkimusaineisto käsittää 10 päiväkirjaa ja kaksi aktiivi- haastattelua. Osallistujat olivat yli 55- vuotiaita</p>	<p>Lähestymistavaltaan laadullinen, narratiivinen arviointitutkimus</p>	<p>Työhyvinvointia ei voi rajata koskemaan vain työtä vaan koettuna ja kerrottuna se liittyy yhteiskuntaan, kulttuuriin, työ- kontekstiin, yksilön elämän- historiaan ja kokonaiselämän- tilanteeseen. Työhyvinvointi ei ole pysyvä tila vaan yksilö määrittää sen kokonaisvaltaisesti yhä uudelleen. Se on myös vastuullisuutta itsestä. Esimiestyö nähdään esimiehen kykynä ja haluna tuntea sekä kuunnella työntekijää. Esimiestyön haasteena ovat työn räätälöinti ihmisen osaamisen, toimintakyvyn ja toiveiden mukaan. Henkisesti turvallinen työilmapiiri koetaan tärkeäksi. Palautteen antaminen ja saaminen tulee sitoa työhön ja työn tavoitteisiin. Ilon, osaamisen, haasteellisuuden ja arvostettavan työn kokeminen muodostavat työhyvinvoinnin kokemisen.</p>
--	--	---	---	---	---

<p>Linda</p> <p><i>ikäänt?</i></p> <p><i>työelämä</i></p> <p>A5</p>	<p>1. Ruoholinna Tarita</p> <p>2. 2009</p> <p>3. Suomi</p> <p>4. Väitöskirja</p> <p>Ikääntyvä työelämässä. Päihittääkö nuoruus ja koulutus aikuisuuden ja kokemuksen</p>	<p>Tarkoituksena on selvittää kohderyhmän muutkokokemuksia työstä ja työorganisaatiosta. Lisäksi haluttiin selvittää ikääntyvien työntekijöiden kokemuksia asemastaan työelämässä ja asiat vaikuttavat työssä pysymiseen. Työtä tarkastellaan tutkimuksessa mm. ikänäkökulman kautta.</p>	<p>Kohderyhmä oli 45 vuotta täyttäneiden (N=98) terveyden- (N=54) ja kaupanalan (N=44) työntekijäryhmä. (2 hammashoitajaa)</p>	<p>Teemahaastattelu</p>	<p>Muutoksia työssä mainittiin mm. kustannustehokkuuden korostuminen, henkilöstöresurssien niukentuminen, potilasaineiden muuttuminen, tulosjohtamiseen siirtyminen, projektien ja selvitysten "tulva", henkilöstö muutokset ja teknologiset haasteet. Ikääntyvän vahvuuksiksi mainittiin mm. ammatillinen varmuus, ihmissuhde- ja ongelmanratkaisutaidot, vastuullisuus ja organisointikyky. Heikkouksia mainittiin mm. atk- ja kielitaidot, hidastuva työtahti, oppimis- ja työhalun sekä motivaation heikkeneminen.</p>
---	--	---	--	-------------------------	--

<p>Linda <i>ikäjohtaminen</i></p> <p>A6</p>	<p>1. Simström Hannu 2. 2009 3. Suomi 4. Väitöskirja</p> <p>Tunneälytaidot ikäjohtamisessa: esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana</p>	<p>Tavoitteena on selvittää kunta-alan esimiesten ikäjohtamisen näkökulmasta, mitkä ovat niitä tunneälytaitoja, joiden oppimis- ja kehittämistarve on suurin. Lisäksi tavoitteena oli selvittää esimiesten tunneälytaidot ja kuinka tärkeinä työntekijät niitä pitävät.</p>	<p>Kuntaesimiehet (N=38) ja kuntahenkilöstö (N= 1290)</p>	<p>Menetelmätriangulaa- tio; kvalitatiivinen teemakirjoitelma ja kvantitatiivinen survey- tutkimus</p>	<p>Esimiehet kokivat tunneälytaidot tärkeimmiksi kompetensseiksi. Johtamisessa korostuvat ihmissuhdejohtamistaidot. Ryhmä- ja yhteistyötaito, taito hallita konflikteja ja kannustettavuus arvioitiin esimiesten heikoimmiksi tunneälytaidoiksi mutta myös tärkeimmiksi menestymistekijöiksi.</p> <p>Tärkeimmät tunneälytaidot määriteltiin seuraavat: hyvä itsetuntemus, itsekontrolli ja läpinäkyvyys, empaattisuus, kannustavuus, kyky kehittää toisia, taito hallita konflikteja sekä ryhmä- ja yhteistyötaito. Näihin kohdistuvat kuntaesimiesten suurimmat oppimis- ja kehittämistarpeet.</p> <p>Eri-ikäisillä on erilaisia arvoja ja osaamista ja johtamisodotukset voivat vaihdella työelämän ei vaiheilla. Eri-ikäisten johtamiseen ei kuitenkaan tarvita erilaisia, ikäsidonnaisia tunneälytaitoja, mikä ei kuitenkaan poista ikäjohtamisen tarvetta. Esimiehen on huomioitava</p>
---	--	---	---	---	--

					ihmisten erilaisuus ja yksilöllisyys ja pystyttävä muuttamaan käyttäytymistään joustavasti. Tunneällyn osaamisen kehittäminen parantaa esimiehen valmiuksia käyttää erilaisia varsinkin hyvää ilmapiiriä vahvistavia johtamistyyliä.
Linda <i>työhy*</i> <i>sairaanhoit*</i> A7	1. Utriainen Kati 2. 2009 3. Suomi 4. Väitöskirja Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä	Tarkoituksena on syventää ymmärrystä ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnista. Yksi keskeinen tavoite oli kehittää ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvointia mittaava mittari.	Yliopistosairaalan sisätautien ja kirurgian klinikan 45–55-vuotiaat, yli 10 vuoden työkokemuksen omaavat ja kolmivuorotyötä tekevät sairaanhoitajat (N= 21).	Glaserilainen grounded theory – metodi; haastattelut, päiväkirjat ja avoimet tiedonkeruulomakkeet.	Tulosten mukaan eri-ikäisten sairaanhoitajien työhyvinvointi rakentuu hoitaja- ja potilasvastavuoroisuudesta sekä hoitajien työn asenneperustasta. Hoitajavastavuoroisuus rakentuu työn mielekkyydestä, auttamisesta, asemasta työssä, yhteisöllisyydestä, vapaudesta, parityöstä ja yhdessäolosta. Potilasvastavuoroisuus koostuu taas potilaiden tyytyväisyydestä, hyvin tehdystä hoitotyöstä sekä potilaan kohtaamisesta ja auttamisesta. Sairaanhoitajien työn asenneperusta sisältää potilaan hyvän hoitamisen, hoitajuuden arvostamisen ja potilaan ensisijaistamisen.

<p>Linda <i>ikäänt?</i> <i>työelämä</i></p> <p>A8</p>	<p>1. Wiitakorpi Iris 2. 2006 3. Suomi 4. Väitöskirja</p> <p>Ammatillisen osaamisen tukeminen muuttuvissa toimintaympäristöissä: tutkimus ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta</p>	<p>Tarkoituksena on selvittää ikääntyvien työntekijöiden käsityksiä heidän kokemastaan ammatillisen osaamisen tukemisesta muuttuvassa toimintaympäristössä.</p>	<p>Kohdejoukko (N=263), joka toimi informaatioteknologian ja kemianteollisuuden alalla ja olivat 45-vuotiaita tai sitä vanhempia työntekijöitä</p>	<p>Menetelmätriangulaatio; lomakekysely (N=263) ja haastattelu (N=8, otos kohdejoukosta)</p>	<p>Ikääntyvät työntekijät kokivat arvostusta työnantajan taholta silloin, kun heille luotiin oppimismahdollisuuksia mutta konkreettisella tasolla osaamisen tukeminen ei saavuttanut ikääntyvien tarpeita siinä määrin kuin he itse olivat arvioineet tarvitsevänsä. Ikääntyvien henkilökoh- taiset ominaisuudet koettiin vaikuttavan merkitsevän osaamisen kehittämiseen. Esimiehen taholta osoittama tuki pedagogisen johtajuuden muodossa vaikutti positiivisesti työminäkuvaan ja oppimis- motivaatioon. Ikäsyrjintää ei merkittävästi koettu. Ikääntyvien ammatillinen itsetunto oli korkea ja heillä oli vahva halu oppia uutta. Oppimisen tueksi tarvitaan ympäristön tuki ja hyväksyntä. Työntekijän peruskoulutus- tausta selittää oppimismotivaatioita. Korkeampi koulutus- tausta lisää tuen kokemista mm. esimiehen taholta. Ammatillinen koulutustausta korreloi työminäkuvan kanssa ja selittää sekä ammatillista itsetuntoa että työtyytyväisyyttä.</p>
---	---	---	--	--	--

<p>Linda <i>työhy*</i> <i>sairaanhoit*</i></p> <p>A9</p>	<p>1. Von Bonsdorff Monika E.</p> <p>2. 2009</p> <p>3. Suomi</p> <p>4. Väitöskirja</p> <p>Intentions of early retirement and continuing to work among middle-aged and older workers</p>	<p>Tarkoituksena oli tarkastella työhyvinvointiin ja terveyteen liittyvien tekijöiden yhteyttä työnteekijöideneläke- ja työssä jatkamisaikaisiin.</p>	<p>Kolme erillistä kyselytutkimusta</p> <p>Ensimmäinen aineisto kerättiin Jyväskylän yliopiston Ikäjohtamishankkeessa (N=1155) hoitohenkilöstön edustajaa</p> <p>Toinen aineisto kerättiin Ikääntyvien työnteekijöiden pitkittäistutkimuksessa (N= 6257)</p> <p>Kolmas aineisto käsitti Merit Principle Survey-kyselyn (N=n.7000) valtion työnteekijää</p>	<p>Pitkittäis- ja poikittaistutkimus</p> <p>Määrällinen kyselytutkimus</p>	<p>Johtamisella on suuri merkitys työssä jatkamisen kannalta, koska työhyvinvointia ja terveyttä voidaan tukea hyvien johtamiskäytäntöjen avulla. Palkitseminen vähensi eläke-aikeita. Rahallista palkitsemista arvostettiin mutta myös ei-rahallista kuten esimiehen tunnustusta, mahdollisuutta kehittää itseään, joustavia työ-aikoja sekä työn jatkuvuutta. Rahallinen palkitseminen motivoi erityisesti ikääntyviä hoitajia ja sitä pidettiin työnantajan arvostuksen osoituksena osallisuudesta ja kokemuksesta. Työn ulkopuoliset ja perheeseen liittyvät tekijät vaikuttivat eläkkeelle siirtymiseen. Heikoksi koettu terveys olivat voimakkaammin yhteydessä miesten eläkeaikeisiin aina keski-ikästä saakka. Alhaiseen työhyvinvointiin liittyvien seikkojen kuten tyytymättömyys työssä, työn välttäminen, yleinen passiivisuus ja osallistumishaluttomuus olivat yhteydessä naisten eläkeaikeisiin. Varsinkin yksin elävien naisten kohdalla työ koettiin tärkeäksi osaksi hyvinvointia ja jatkuvuuden tunnetta.</p>
--	---	---	--	--	--

Arto <i>ikäjohtaminen</i> A10	<p>1. Aaltio I, Halme P 2. 2011 3. Suomi 4. Hallinnon tutkimus 30 (3)</p> <p>Ikääntymisen merkitys työelämässä – näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen</p>	<p>Tarkoituksena on käsiteanalyttisin menetelmin avata ikäjohtamisen käsitettä ja tarkastella sen erilaisia käyttöyhteyksiä erityisesti organisaatioiden johtamistutkimuksissa.</p>	<p>Aineistona ikäjohtamisen kirjallisuus ja tieteelliset artikkelit</p>	<p>Käsitteellinen menetelmä, jolloin käytetään aineistona tekstuaalisia käsitteitä ja niiden määritelmiä.</p>	<p>Ikäkeskustelu on muuttunut ”ikäntymiskeskusteluksi”, jolloin ikäjohtaminen kohdistuu työyhteisön ikääntyneisiin ja heihin liittyviin erityistoimenpiteisiin. Johtajuuden näkökulmasta kaikkien ikäryhmien tulisi olla kiinnostavia ja jokainen niistä tarvitsee johtamista. Ikäjohtamista on tutkimuksissa tarkasteltu yksilön mutta myös yrityksen henkilöstöpoliittisen näkökulman kautta. Kansainväliset tutkimukset tarkastelevat ikäjohtamista usein yhteiskunnallisen näkökulman kautta, jolloin näkökulma painottuu väestön ikääntymisen hallintaan. Käsitteen merkityksen moninaisuus näkyy esimerkiksi siinä, että ikäjohtaminen määrittyy toisinaan työkykytoiminnaksi ja toisinaan henkilöstöstrategiseksi kysymykseksi. Työkyky merkityksessä työtehtävien turvallisuudesta huolehditaan ja otetaan huomioon ikääntymisen tuomat rajoitukset. Henkilöstöstrategisessa merkityksessä ikääntyminen ja</p>
---	--	---	---	---	--

					<p>hiljaisen tiedon siirto määrittyvät keskeisiksi henkilöstöjohtamisen haasteiksi. Hyvien ikäjohtamiskäytäntöjen omaksumiseen vaikuttaa organisaatioiden sisäiset kulttuuritekijät. Ikäjohtamisen toteuttamisen tärkeiksi tekijöiksi ovat osoittautuneet johdon ehdoton tuki, kannustava henkilöstöjohtamisen ilmapiiri, yrityksen sitoutuminen työntekijöihin ja toteutusvaiheessa vaadittava huolellisuus ja joustavuus. Tutkimus toi esille erilaisuuden ja ikäjohtamisen välisen yhteyden. Erilaisuuden johtaminen ei kuitenkaan tuo esille tiettyä ikäryhmää erityistarkkailuun vaan korostaa erilaisuuden voimavarana. Erilaisuuden johtaminen mielletään kuitenkin erilaisten etnisten ryhmien johtamiseksi kuin eri-ikäisten johtamiseksi.</p>
--	--	--	--	--	---

<p>LINDA <i>ikäjohtaminen</i></p> <p>A11</p>	<p>1. Halme Pinja 2. 2005 3. Suomi 4. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Students vol 10,no2</p> <p>Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen – diskursiivinen tutkimus</p>	<p>Tarkoituksena on tarkastella ikäjohtamisen ilmentymistä ja merkitystä organisaation sisällä. Lisäksi halutaan selvittää niitä merkityksiä, joita haastateltavat antavat ikäntymiselle, eri- ikäisyydelle ja ikäjohtamiselle.</p>	<p>Analysoinnin kohteena (n=20) haastattelua viidestä eri organisaatiosta. Haastattelut olivat osa "ikä- ja työkykyjohta- minen, ikääntymisen haasteet yhteis- kunnassa"- hanketta. Osallistujat jaettiin nuoriin ja ikäntyneisiin.</p>	<p>Laadullinen diskursiivi- analyysi</p>	<p>Tutkimus osoitti, että puhe ikäjohtamisesta liittyy kiinteästi strategia- ja tehokkuuskeskusteluihin ja välillä ajaututaan tarkastelemaan johtamista ja henkilöstötointa iän suhteen neutraalista näkökulmasta katsottuna.</p> <p>Nuorilla että vanhemmilla työntekijöillä oli hyvin positiivinen suhtautuminen eri- ikäisyyteen.</p> <p>Ikäjohtamisesta puhuttaessa on riski, että se ymmärretään vain ikääntyneisiin kohdistuviksi toimenpiteiksi ja mielletään työkykyhankkeeksi. Ikäjohtaminen käsitettiin enemmän henkilöstöhallinnok- si kuin johtamistavaksi. Tehokkuus ja työkyky liitettiin selkeästi toisiinsa ja se näkyi käsityksenä, että työntekijän fyysinen työkuunto on kaiken edellytys, jotta ikääntyneet säilyttävät tehokkuutensa.</p> <p>Tutkimuksessa kävi ilmi, että tulevaisuudessa henkilöstö koostuu eri osaamistaustaisista, eri- ikäisistä ja eri kulttuureista tulevista ihmisistä.</p>
--	---	---	---	--	--

					Työyhteisöjen arvojen ja asenteiden hajanaisuus lisääntyy entisestään. Toimivan työyhteisön esteenä voi olla johtamiskulttuuri tai henkilöstöstrategiset peruslinjaukset. Esimiehen ikäjohtamisasenteisiin vaikuttanee se, mihin ikäryhmään esimies itse kuuluu ja miten hän kokee oman ikääntymisensä.
Arto <i>ikäjohtaminen</i> A12	1. Pohjalainen M, Talja S 2. 2011 3. Suomi 4. Informaatiotutkimus 30(1) Artikkel Ikäjohtaminen yleisissä kirjastoissa: Ikäkäsitysten tarkastelua osaamisen johtamisen näkökulmasta	Tarkoituksena on pohtia ikäkäsityksiä sekä ikäjohtamisen haasteita osana osaamisen johtamista yleisissä kirjastoissa.	Aineisto on kerätty vuosina 2008–2010 (n=117). Osallistujat olivat kauan työelämässä olleita kirjastoammattilaisia, alan vaihtajia ja vasta opintonsa aloittaneita alan opiskelijoita.	Ryhmätehtävät ja ryhmähaastattelu aineistonanalyysimenetelmä	Nuorten vahvuudeksi ilmeni tietotekniikan hallinta, oppimiskyky ja – halu. Nuorten vahvuutena oli myös tuore koulutus, kielitaito ja innostus. Vastaavasti ikääntyneiden heikkoudeksi nähtiin huonot ja puutteelliset tietotekniikkataidot, muutosvastarinta, muutosväsymys, ennakkoluuloisuus, huonontunut fyysinen kunto ja toimintakyky. Lisäksi mainittiin negatiivinen oppimisasenne, alentunut stressinsietokyky, kyynisyys ja kriittisyys. Ikääntyneiden vahvuudeksi nousivat mm. ammattitaito ja –osaaminen sekä priorisointikyky, itsevarmuus, laaja-alainen ymmärrys,

					<p>suhteellisuuden taju, ihmissuhdetaidot ja verkostot.</p> <p>Osaamisen johtamisen kannalta on tärkeätä, että moninaisuus ja erilaisuudet nähdään rikkautena, jota ei kannata jättää hyödyntämättä vaan on mahdollistettava yhteistyön ja osaamisen jakamisen käytänteitä.</p>
<p>EBSCO nimihaku</p> <p>A13</p>	<p>1. Leese Brenda, Storey Claire, Cheater Francine</p> <p>2. 2009</p> <p>3. Iso-Britannia</p> <p>4. Journal of Nursing Management- artikkeli</p> <p>Retaining primary and community nurses over the age of 50 years: the views of managers</p>	<p>Tarkoituksena on tutkia työllisyyspolitiikkaa Englannissa, jolla kannustetaan yli 50- vuotiaita sairaanhoitajia pysymään töissä.</p>	<p>Hoitajia (N=15), jotka työskentelivät PCT:ssä, WDC:ssä ja SHA:ssa</p>	<p>Haastattelututkimus</p>	<p>Pidettiin tärkeänä, että ikäntyvien sairaanhoitajien laaja kokemustieto ja asiantuntemus siirtyvät nuorempien käyttöön ennen kuin työntekijät siirtyvät eläkkeelle. Uusien (kaiken ikäisten) hoitajien rekrytoinnin kehittämistä pidettiin tärkeänä. Joustava työnkuva, joka vähentää fyysistä rasitusta ja joustavat työajat auttoivat jaksamisessa. Sapattivapaat koettiin hyväksi. Huoli eläkkeistä oli keskeinen syy hoitajien päätökseen, jäädäkö vai lähteä hoitotyöstä. Osalla ikäntyvistä hoitajista oli vaikeuksia sopeutua uusiin tapoihin, osa taas koulutti itseään (elin-ikäinen oppiminen) ja sopeutuivat muutoksiin hyvin.</p>

EBSCO nimihaku A14	<p>1. Moseley Amanda, Jeffers Lesley, Paterson Jan</p> <p>2. 2008</p> <p>3. Australia</p> <p>4. Contemporary Nurse-artikkeli</p> <p>The retention of the old nursing workforce: A literature review exploring factors that influence the retention and turnover of old nurses</p>	Tarkoituksena oli tutkia niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, että ikääntyvät hoitajat jatkavat töissä.	Englantilaisia julkaisuja vuosilta 1998–2007	Kirjallisuuskatsaus (Medline, PubMed, Cinalh, Ovid, ProQuest, Blackwell, E-journals ScienceDirect, Expanded Academic (ASAP))	Tulosten mukaan ikääntyvän henkilöstön kunnioittaminen ja saavutusten tunnustaminen koettiin tärkeiksi tekijöiksi. Lisäksi koettiin tärkeiksi sellaiset johtamiskäytännöt, jotka vaikuttavat henkilökunnan työviihtyvyyteen, kokemuksen, asiantuntijuuden ja itsenäisyyden arvostamiseen, haasteiden tarjoamisen työssä, yhteisöllisyyden luomiseen organisaatioissa sekä koulutus ja kehittymisen mahdollisuuksiin, joustavaa työskentelyyn ja vaihteleviin työvuoroihin.
EBSCO <i>managment nurse ageing</i> A15	<p>1. Lavoie-Tremblay M, O'Brien-Pallas L, Viens C, Hamelin Brabant L, Gelinas, C</p> <p>2. 2006</p>	Tarkoituksena oli antaa yleiskuva hoitotyön ikääntyvästä henkilöstöstä ja selvittää jatkamisen strategioita koko työelämältä ja kaiken ikäisiltä.	Hoitajat (N=397), jotka olivat vähintään 50-vuotiaita.	Survey-tutkimus puhelinhaastattelu	Ikääntyviä hoitajia on pyritty pitämään töissä erilaisten kannustimien avulla. Näitä olivat: Osaamisen tunnustaminen, parempi asema, ammatillinen autonomia, työmäärän vähentäminen, palkan lisäys, eläkesuunnitelman

	<p>3. Canada</p> <p>4. Journal of Nursing Management-artikkeli</p> <p>Towards an integrated approach for the management of ageing nurses</p>				<p>parantaminen. Tulokset osoittivat, että yritykset eivät vielä kiinnitä paljon huomiota väestörakenteen ikääntymiseen.</p>
<p>ARTO</p> <p><i>ikäjohtaminen</i></p> <p>A16</p>	<p>1. Vähänen A, Paasivaara L, Nikkilä J</p> <p>2. 2005</p> <p>3. Suomi</p> <p>4. Referee-artikkeli</p> <p>Hallinnon tutkimus1</p> <p>Ikäjohtaminen hoitotyössä</p>	<p>Tarkoituksena on kuvata ja analysoida ikäjohtamista hoitotyössä.</p>	<p>Tutkimuksessa haastateltiin 6 hoitotyön johtotehtävissä toimivaa henkilöä (n=4 johtavaa hoitajaa ja n=2 ylihoitajaa)</p>	<p>Avoin haastattelu</p>	<p>Tutkimuksessa muodostui kolme ikäjohtamisen painopistealuetta hoitotyön esimiesten kokemuksista</p> <p>1. Ikääntyneen työntekijän tukeminen;</p> <p>Painopistealue ikääntyneen työntekijän tukemisessa oli ennaltaehkäisevä työkyvyn ylläpitäminen ja ammatillisen osaamisen vahvistaminen. Toimintakyvyn ylläpitämiseksi oli järjestetty liikuntaa (liikuntailtapäiviä) ja kuntouttavia toimintoja (niska-hartiajumppat). Terveyttä edistävänä toimintana oli järjestetty laihdutusryhmiä. Kuntouttavana toimintana olivat erilaiset kuntoremonttikurssit. Työkykyä</p>

					<p>ylläpitävässä toiminnassa oli yhteistyökumppanina työterveyshuolto ergonomisten työtapojen ja olosuhteiden tarkentamisessa. Ammatillista osaamista vahvistettiin täydennyskoulutuksen, kehityskeskustelujen ja työnohjauksen avulla. Ikääntyneiden osallistumista täydennyskoulutuksiin tuettiin ja sitä tarjottiin organisaation sisäisenä ja ulkoisena. Kehityskeskusteluissa kartoitettiin ikääntyneen tarpeita ja toiveita. Työnohjaus koettiin tärkeäksi tukemisen menetelmäksi, jolla ehkäistiin mm. sairauslomia.</p> <p>2. Jaksamisen jaksottaminen;</p> <p>Yksilöllisten ratkaisujen löytämistä ikääntyvälle työntekijälle, joita olivat mm. tehtävien uudelleen määrittelyt, työnkierto ja työajan lyhentäminen. Osa-aikalisää oli käytetty paljon, vuorotteluvapaahalukkuudessa oli vaihtelua, työajan lyhentäminen ja yötyön poistaminen lisäsi jaksamista.</p> <p>3. Työkulttuurin kehittäminen;</p> <p>Työyhteisön kulttuurin</p>
--	--	--	--	--	--

					<p>kehittäminen ikääntyvien työntekijöitä huomioivaksi koettiin haasteeksi. Yksilölliset ratkaisut vaativat joustavuutta ja muuntautumiskykyä esimiehiltä ja koko työyhteisöltä. Yksilölliset ratkaisut aiheuttivat kateutta ja kuormittivat liiaksi muita työntekijöitä. Ikääntyneet nähtiin osaajina, kokeneina ja hiljaisen tiedon haltijoina. Mentorointi nähtiin lähestymistapana, jolla eri-ikäisille työntekijöille muodostuisi luonnollinen vuorovaikutussuhde. Ikääntyneiden koettiin vastustavan muutoksia ja haluavan pitäytyä vanhassa. He tarvitsivat paljon tukea muutoksissa. Tutkimustuloksissa todettiin, että johtamistavalla on suuri vaikutus työntekijöiden työkykyyn ja jaksamiseen ja että esimiehet tarvitsevat tietoa ja koulusta ikäjohtamisen erityispiirteisiin.</p>
<p>Käsihaku</p> <p>A17</p>	<p>1. Utriainen Kati</p> <p>2. 2006</p> <p>3. Suomi</p> <p>4. Referee- artikkeli</p>	<p>Tarkoituksena on kuvata mitkä tekijät vaikuttavat hoitajien hyvinvointiin positiivisesti ja tarkastella hoitajien ikääntymistä</p>	<p>Useita empiirisiä tutkimuksia</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus</p>	<p>Olennaista on huomioida ikääntyvien työntekijöiden elämäntilanne, johon kuuluu usein hoitovelvollisuus lähiomaisista. Tämä tuo haasteita johtamiselle ja</p>

	<p>Tutkiva hoitotyö</p> <p>Hoitajien hyvinvointi: Positiivisen hyvinvoinnin lähestymistapa</p>	hyvinvoinnin näkökulmasta.			<p>työaikas suunnittelulle.</p> <p>Hoitotyössä potilashoito on ensisijainen hyvinvoinnin lähde, jolloin korostuu se, että työntekijälle on mahdollistettava potilaan laadullinen hoito. Työhön on saatava riittävästi voimavaroja ja työ on organisoitava tarkoituksenmukaisesti. Ikääntyvät suhtautuvat työhön kutsumuksellisesti ja vahvuutena nähdään lämminhenkinen huolenpito. Ikääntyvillä on vahva osaaminen ja halu tehdä juuri hoitotyötä. Edistettäessä ikääntyvien työntekijöiden hyvinvointia, tulee huomioida yhteisöllisyys ja sitä vahvistavien käytäntöjen ja toimintatapojen mahdollistuminen. Yhteisöllisyys on merkityksellistä toiminnan ja tunnekokemuksen tasolla, jolloin korostuu toisen auttaminen, yhteenkuuluvuus ja me-henki.</p>
<p>Käsihaku</p> <p>A18</p>	<p>1. Utriainen K, Kyngäs H, Nikkilä J</p> <p>2. 2007</p>	Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda substantiivinen teoria ikääntyvien sairaanhoitajien	Yliopistosairaalan sisätautien ja kirurgian klinikan, kolmivuorotyötä tekevät 45–55-vuotiaat sairaan-	<p>Grounded theory- metodologia</p> <p>Empiirinen tutkimus jakautui kahteen</p>	<p>Ydinprosessiksi muodostui ihmisten välinen vastavuoroisuus, joka jakaantui työtovereihin (hoitajavastavuoroisuus) ja</p>

	<p>3. Suomi</p> <p>4. Referee- artikkeli</p> <p>Hoitotiede vol 19</p> <p>Ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvointi: grounded theory - tutkimus</p>	<p>työhyvinvoinnista. Teorian avulla oli tarkoitus kertoa, mitkä asiat ovat tärkeitä kehitettäessä työhyvinvointia edistävää hoitoalan työtä ja organisaatiota.</p>	<p>hoitajat, joilla oli yli 10 vuoden työkokemus. Satunnaisotanta</p> <p>Ensimmäinen vaihe: avoimet haastattelut (n=4) ja päiväkirjat (n=4)</p> <p>Toinen vaihe: haastattelut (n=4) ja avoimet tiedonkeruulomakkeet (n=9)</p>	<p>vaiheeseen.</p>	<p>potilaisiin (potilasvastaavuus). Vastavuoroisuus tuottaa ilon ja palkitsevuuden kokemuksia ja lisäsi ikääntyvien työhyvinvointia</p> <p><i>Hoitajavastavuoroisuudessa</i> on oleellista toisen ihmisen (työtoverin) huomioiminen. Tätä ilmensivät yhteisöllisyys, jakaminen, yksilöllisyyden salliminen ja tunnevapaus. Yhteisöllisyydessä korostui sosiaalisuuden ja sosiaalisen kanssakäymisen merkitys. Kahvihuonekeskustelut koettiin merkitykselliseksi yhteisöllisyyttä vahvistavina, ammatillisuutta tukevin ja terapeuttisina tilanteina. Jakamisessa korostui toisen auttaminen ja avun saaminen päivittäisessä arkityössä. Tyytyväisyyttä lisäsi myös osaamisen jakaminen nuoremmille kollegoille. Yksilöllisyyden sallimisessa nousi merkitykselliseksi ihmisen huomioiminen yksilönä hänen ajatuksiaan ja tekojaan kunnioittaen. Tunnevapaudessa merkityksellistä oli vapaus ilmaista omat tunteet ja olla oma aito itsensä.</p> <p><i>Potilasvastavuoroisuus</i> liittyi</p>
--	--	---	---	--------------------	--

					<p>potilaan hyvään, joka oli samanaikaisesti hoitajan hyvä. Tätä ilmensivät hyvän tuottaminen potilaalle sekä kokemus ja tietoisuus hyvin tekemisestä. Työssä halutaan toimia ensisijaisesti potilaan parhaaksi. Tämä saattaa muodostua myös hyvinvoinnin uhaksi sillä hoitajilla on taipumus toimia potilaan parhaaksi unohtaen omat hyvinvoinnin tarpeet. Kokemus hyvin tehdystä työstä ja tästä tietoiseksi tuleminen tapahtuu esim. potilaspalautteiden ja työstä saadun kiitoksen kautta. Keskeinen työhyvinvoinnin ristiriita liittyy halukkuuteen tehdä työ hyvin liian pienillä resursseilla. Riittämättömyyden ja keskeneräisyyden tunteet ovat päivittäisiä kokemuksia.</p>
<p>EBSCO <i>ageing work</i> A19</p>	<p>1. Naumanen, Paula 2. 2006 3. Suomi 4. Referee- artikkeli International Journal of Nursing Practice</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena on kuvata mitkä työterveydelliset tekijät edistävät työterveyttä ja mikä osuus työterveyshuollolla on asiassa. Kohderyhmänä ikääntyvät työntekijät</p>	<p>Kysely lähetettiin yli 45 -vuotiaille työntekijöille (N=150), johon vastasi 93 (naisia N=72, miehiä N=21, keski-ikä 52v)</p>	<p>Laadullinen (sisällön analyysi) sekä määrällinen</p>	<p>Tuloksista ilmeni, että työterveyttä edistävät yksilölliset työjärjestelyt työpaikalla, hyvä työpaikan ilmapiiri, työntekijän kyvyt huomioiva työ, työterveyshuollon palvelut ja työntekijän omat terveystottumukset. Tutkimus vahvisti, että terveyttä edistävillä</p>

	Opinions of ageing workers on relative importance of health promotion				yhteistyökumppaneilla ja johtamisella on suuri merkitys terveyttä edistäviin tekijöihin. Työkyky tuki se, että esimiehet arvostavat, kuuntelevat ja motivoivat työntekijöitä. Suurin osa ikääntyvistä oli sitä mieltä, että ammatillinen koulutus ja hyvät ammatilliset taidot lisäävät jaksamista ja edistävät työntekijöiden työterveyttä. Tutkimuksessa kuvattiin ikääntyneiden vahvuuksiksi henkinen vahvuus ja viisaus sekä kyky ottaa asiat rauhallisesti ja järkevästi. Ikääntyviä on vaikea motivoida ja heidän on vaikea oppia uutta teknologiaa kuten tietotekniikkaa. Ikääntyvillä on sairauksia, jotka heikentävät työkykyä. Tutkimuksessa todetaan, että säännölliset terveystarkastukset ovat tärkeitä mahdollisten terveysongelmien löytymiseksi.
--	---	--	--	--	--

Poweria ikäjohtamiseen -puolistrukturoitu kyselylomake



Poweria ikäjohtamiseen

Hoitohenkilökunnan esimies ____

Hammaslääkäreiden esimies ____

Montako vuotta olet tehnyt
esimiestyötä hammashuolto-osastossa? ____

1. Mitä keinoja **olet käyttänyt** ikääntyvän työntekijän jaksamisen tukemiseen?
2. Mitä voimavaroja lisääviä keinoja **haluaisit** käyttää ikääntyvän työntekijän jaksamisen tukemiseen?
3. Mitkä asiat mielestäsi ovat niitä, **mitkä vähentävät** ikääntyvän voimavaroja?
4. Oletko saanut koulutusta ikäjohtamiseen?
kyllä ____
ei ____
5. Jos vastasit **kyllä**, niin kerro millaista?



Kiitos vastauksestasi !!



Kvantifiointimatriisi esimiesten ilmauksista ala- ja yläluokissa

Esimiehen ikäjohtamis- käytännöt työssä jaksamisen tukemisessa	Esimiesten ilmaukset ala- ja yläluokissa																											
	Hoitohenkilökunnan esimiehet n = 13													Hammaslääkäreiden esimiehet n = 10										n = 23	hoit. esimiehet	hml esimiehet	kaikki esimiehet	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
Työjärjestelyihin ja työympäristöön liittyvät tuet	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	13 + 10 23	100 %	100 %	100 %	
Työajan muutokset yhteensä	x	x	x	x	x	x			x	x		x		x		x	x	x	x	x				9 + 6 15	69 %	60 %	65 %	
Mitä keinoja olet käyttä- nyt tai haluaisit käyttää	x	x	x	x	x	x			x	x		x		x		x	x	x	x	x				9 + 6 15	69 %	60 %	65 %	
Mitkä tekijät vähentävät voimavaroja																									-	-	-	
Työnkuvan muutokset yhteensä	x		x	x		x	x	x	x	x		x		x		x	x	x		x	x			9 + 7 16	69 %	70 %	70 %	
Mitä keinoja olet käyttä- nyt tai haluaisit käyttää	x		x	x		x	x	x	x	x		x		x		x	x			x	x			9 + 5 14	69 %	50 %	61 %	
Mitkä tekijät vähentävät voimavaroja			x			x								x				x						2 + 2 4	15 %	20 %	17 %	
Työympäristön muutokset yhteensä	x	x			x		x	x		x	x	x	x	x	x					x	x	x	x	9 + 6 15	69 %	60 %	65 %	
Mitä keinoja olet käyt- tänyt tai haluaisit käyttää	x	x									x													3 + 0 3	23 %	0 %	13 %	
Mitkä tekijät vähentävät voimavaroja	x	x			x		x	x		x		x	x	x	x					x	x	x	x	8 + 6 14	62 %	60 %	61 %	

Esimiehen ikäjohtamis- käytännöt työssä jaksamisen tukemisessa	Esimiesten ilmaukset ala- ja yläluokissa																																
	Hoitohenkilökunnan esimiehet n = 13													Hammaslääkäreiden esimiehet n = 10										n = 23	hoit. esimiehet	hml esimiehet	kaikki esimiehet						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
Työyhteisön arvoihin ja asenteisiin liittyvät tuet	x	x	x	x	x	x	x		x	x			x		x	x	x		x				x	x	10 + 6 16	77 %	60 %	70 %					
<i>Työyhteisön yhteis- työtaitojen kehittäminen yhteensä</i>			x		x	x	x			x			x						x						6 + 0 6	46 %	0 %	26 %					
Mitä keinoja olet käyt- tänyt tai haluaisit käyttää					x					x			x												3 + 0 3	23 %	0 %	13 %					
Mitkä tekijät vähentävät voimavaroja			x		x	x	x																		4 + 0 4	31 %	0 %	17 %					
<i>Myönteisen ikäasenteen edistäminen yhteensä</i>	x	x	x	x	x				x				x		x	x	x		x				x	x	7 + 6 13	54 %	60 %	57 %					
Mitä keinoja olet käyt- tänyt tai haluaisit käyttää	x		x	x	x								x		x				x		x	x			5 + 4 9	38 %	40 %	39 %					
Mitkä tekijät vähentävät voimavaroja		x	x		x				x						x	x	x						x	x	4 + 5 9	31 %	50 %	39 %					
Ammatillisen osaamisen tuki	x	x	x	x	x	x		x						x	x	x	x		x	x					7 + 6 13	54 %	60 %	57 %					
<i>Ammattitaidon kehittäminen koulutuksella yhteensä</i>	x	x	x	x	x	x		x						x	x	x	x		x	x					7 + 6 13	54 %	60 %	57 %					
Mitä keinoja olet käyt- tänyt tai haluaisit käyttää		x	x	x	x	x									x		x		x						5 + 3 8	38 %	30 %	35 %					
Mitkä tekijät vähentävät voimavaroja	x	x						x								x				x					3 + 3 6	23 %	30 %	26 %					

Esimiehen ikäjohtamis- käytännöt työssä jaksamisen tukemisessa	Esimiesten ilmaukset ala- ja yläluokissa																											
	Hoito henkilökunnan esimiehet n = 13													Hammaslääkäreiden esimiehet n = 10										n = 23	hoit. esimiehet	hml esimiehet	kaikki esimiehet	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
Terveysten ja työ- kykyyn liittyvät tuet	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x		x		x	13 + 7 20	100 %	70 %	87 %	
Fyysinen jaksaminen yhteensä	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x			x	x	x			x		x	11 + 5 16	85 %	50 %	70 %	
Mitä keinoja olet käyt- tänyt tai haluaisit käyttää	x	x	x	x	x	x							x			x	x	x			x		x	7 + 5 12	54 %	50 %	52 %	
Mitä tekijät vähentävät voimavaroja	x	x		x	x	x			x	x	x	x					x	x			x			9 + 3 12	69 %	30 %	52 %	
Voimavarojen varhainen tuki yhteensä	x	x	x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x		x	x		x			11 + 5 16	85 %	50 %	70 %	
Mitä keinoja olet käyt- tänyt tai haluaisit käyttää		x			x		x	x	x			x	x			x	x		x		x			7 + 5 12	54 %	50 %	52 %	
Mitä tekijät vähentävät voimavaroja	x	x	x	x	x		x				x		x					x						8 + 1 9	62 %	10 %	39 %	

Pöytäkirjaote tutkimuslupahakemuksesta



HELSINGIN KAUPUNKI
TERVEYSKESKUS
Tutkimustoiminnan koordinaatioryhmä

PÖYTÄKIRJANOTE 1/2012 1 (1)

30.1.2012

8 §

EIJA MARJATTA KRISTERIN TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

HEL 2012-000047

- | | |
|----------|--|
| Hakija | Hammashoitaja, hammashuoltaja, Helsingin terveystieteiden tutkimuskeskuksen suun terveydenhuollon vastaava suuhygienisti Eija Marjatta Kristeri |
| Aihe | Helsingin terveystieteiden tutkimuskeskuksen suun terveydenhuollon esimiesten ikäjohtamisen käytänteet (AMK-opinnäytetyö) |
| Lausunto | Johtajahammaslääkäri puoltaa tutkimuslupan myöntämistä lausunnossaan 23.1.2012. Tärkeä hanke: Kaupunkitasolla "IKÄAKTIIVIVAPAA" – pilotti, joka pohjautuu mm. Kristerin JET-työhön. Pilotissa terveystieteiden tutkimuskeskuksesta suun terveydenhuolto ja sosiaalivirastosta Kustaankartano. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen yhteyshenkilönä toimii ylihoitaja Liisa Dadi. |
| Päätös | <p>Tutkimustoiminnan koordinaatioryhmä puoltaa tutkimuslupan myöntämistä ehdolla, että:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terveystieteiden tutkimuskeskuksen yhteyshenkilö on ylihoitaja Liisa Dadi • Yhteyshenkilön tehtävänä on valvoa, että tutkimus toteutetaan terveystieteiden tutkimuskeskuksessa suunnitelman mukaisesti • Tutkimuksesta ei saa aiheutua kustannuksia terveystieteiden tutkimuskeskukselle • Tutkimuksen valmistuttua tutkimusraportti toimitetaan terveystieteiden tutkimuskeskuksen käyttöön (os. Helsingin kaupunki, Kirjaamo, Terveystieteiden tutkimuskeskus, PL 10, 00099 Helsingin kaupunki) • Tutkija saapuu pyydettyä maksutta esittelemään tutkimuksen tuloksia siihen työyhteisöön, jota tutkimus koskee. |

Ilmoitus toimitusjohtajalle.

HANNA-LEENA NUUTINEN
Hanna-Leena Nuutinen
Sihteeri

Postiosoite
PL 6000
00099 HELSINGIN KAUPUNKI
terveyskeskus@hel.fi

Käyntiosoite
Siitasaarenkatu 13
Helsinki 53
<http://www.hel.fi/terveyskeskus/>

Puhelin
+358 9 310 4011

Faksi
+358 9 310 42504

Pöytäkirjaote tutkimusluvasta

**Helsingin kaupunki
Terveyskeskus**

Pöytäkirjanote

18/2012

1 (2)

Toimitusjohtaja

8.2.2012

33 §**Päätös tutkimusluvasta HEL 2012-000 047**

HEL 2012-000047 T 13 02 01

Päätös

Toimitusjohtaja päätti myöntää tutkimusluvan Eija Marjatta Kristerin tutkimukselle "Helsingin terveystieteiden suun terveydenhuollon ikäjohtamisen käytänteet" tutkimustoiminnan koordinaatioryhmän liitteenä olevassa lausunnossa ilmenevin ehdoin (30.1.2012, 8 §).

Lisätiedot

Nuutinen Hanna-Leena, erityissuunnittelija, puhelin: 310 42662
hanna-leena.nuutinen(a)hel.fi

Otteet

Ote	Otteen liitteet
Hakija	Liite 1
Johtajahammaslääkäri	Liite 1
Yhteys henkilönä toimiva	Liite 1
ylivoimaja	Liite 2
Tutkimustoiminnan	Liite 1
koordinaatioryhmä	

Pöytäkirja on pidetty yleisesti nähtävänä Helsingin kaupungin kirjaamossa (Pohjoisesplanadi 11-13) 10.02.2012 ja asianosaista koskeva päätös on annettu postin kuljetettavaksi seuraavana arkityöpäivänä pöytäkirjan nähtävänäpitämisestä.

Toimitusjohtaja

Matti Toivola

Postiosoite
PL 6000,
00099 HELSINGIN KAUPUNKI
terveyskeskus@hel.fi

Käyntiosoite
Siltasaarenkatu 13
Helsinki 53
http://www.hel.fi/terveysk
eskus

Puhelin
+358 9 310 5015
Tilinro
800012-52430

Faksi
+358 9 310 42504

Y-tunnus
0201256-6
Alv.nro
FI02012566

